



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI
PENERINI S.R.O.**

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES FOR COMPANY PENERINI S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Nitranová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nikola Nitranová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti Penerini s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních aktivit pro vybranou společnost, organizaci.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOČMANOVÁ, A. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde a. s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-72-1-932-8.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. Business model generation. Hoboken: John Wiley, 2010. 288 s. ISBN 978-0-470-87641-1.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na rozvoj obchodných aktivít podniku Penerini s.r.o., ktorej hlavnou činnosťou je výroba a predaj čerstvo praženej kávy. Hlavným cieľom podniku je zvýšenie produkcie kávy, rozvoj na trhu, budovanie silnej značky a získavanie nových zákazníkov. Diplomová práca obsahuje prevedenie analýzy súčasného stavu podniku a jeho okolia. Pomocou finančnej analýzy bude posúdená prínosnosť investície. Na záver bude vytvorený nový obchodný model spoločnosti.

Kľúčové slová

obchod, rozvoj, investícia, analýza, business model, konkurencia, marketing

Abstract

The master's thesis is focused on the development of business activities of company Penerini s.r.o., whose main activity is the production and sale of fresh roasted coffee. Main goals of company are increasing coffee production, developing the market, building a strong brand, and finding new customers. The master's thesis contains an analysis of the current situation and market environment. The financial analysis will assess the benefits of the investment. At the end a new business model will be created.

Key words

trade, development, investment, analysis, business model, competition, marketing

Bibliografická citácia

NITRANOVÁ, Nikola. Rozvoj obchodních aktivit společnosti Penerini s.r.o. [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119904>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6. května 2019

.....
podpis autora

Pod'akovanie

Pod'akovanie patrí najmä vedúcej práce, doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D., za vedenie práce, cenné rady a vecné pripomienky pri písaní diplomovej práce. Taktiež za jej čas, ktorý mi venovala pri konzultáciách. Rada by som sa poďakovala spoločnosti Penerini s.r.o., ktorá mi poskytla potrebné informácie z firemného prostredia a oblasti kávy.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, METODIKA	12
1.1 Vymedzenie problému	12
1.2 Cieľ práce.....	13
1.3 Metódy a postupy práce	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
2.1 Charakteristika obchodnej firmy	15
2.1.1 Obchodné pojmy	16
2.2 Stratégia podniku	16
2.2.1 Strategické myslenie	17
2.3 Strategická analýza podniku a jeho prostredia	18
2.4 Analýza vonkajšieho prostredia.....	19
2.4.1 Analýza PESTE	19
2.4.2 Analýza trhu.....	20
2.4.3 Porterov model piatich síl	21
2.5 Analýza vnútorného prostredia	22
2.5.1 Vízia a poslanie podniku.....	22
2.5.2 Ciele podniku	22
2.5.3 Inovácie v podniku.....	23
2.5.4 Organizačná štruktúra	24
2.5.5 Marketingový mix.....	25
2.5.6 Segmentácia trhu.....	26
2.5.7 Analýza zdrojov	26
2.6 Analýza a tvorba business modelu.....	28
2.6.1 Business model – Canvas	29
2.6.2 Business model – Customer Development	31
2.6.3 Business model moderného podniku	31
2.7 Finančná analýza.....	32
2.7.1 Finančné plánovanie	33
2.7.2 Investičné rozhodovanie	34

2.7.3 Hodnotenie efektívnosti investície.....	35
2.8 SWOT analýza.....	36
2.9 Súhrn teoretickej časti.....	38
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	39
3.1 Profil spoločnosti Penerini s.r.o.....	39
3.1.1 Stratégia podniku	41
3.1.2 Organizačná štruktúra	41
3.2 Analýza vonkajšieho prostredia.....	42
3.2.1 Analýza PESTE	42
3.2.2 Analýza trhu.....	48
3.2.3 Porterov model 5 síl.....	50
3.3 Analýza vnútorného prostredia.....	54
3.3.1 Marketingová analýza.....	55
3.3.2 Analýza zdrojov metódou VRIO	58
3.3.3 Analýza súčasného business modelu a obchodných aktivít.....	59
3.4 Finančná situácia podniku	65
3.5 SWOT analýza.....	68
4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA PLÁNU ROZVOJA OBCHODNÝCH ČINNOSTÍ.....	72
4.1 Definovanie stratégie	73
4.2 Organizačná štruktúra	74
4.2.1 Školenie zamestnancov.....	76
4.3 Marketingová stratégia	76
4.4 Investícia	78
4.4.1 Investičné náklady	79
4.5 Zhodnotenie efektívnosti investície.....	81
4.5.1 Čistá súčasná hodnota.....	82
4.5.2 Doba návratnosti investície.....	82
4.5.3 Index rentability	83
4.5.4 Vnútorné výnosové percento	83
4.6 Nový business model.....	85

ZÁVER	90
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	91
ZOZNAM TABULIEK	98
ZOZNAM OBRÁZKOV	99
ZOZNAM GRAFOV	100
ZOZNAM PRÍLOH.....	101

ÚVOD

Podnikanie prináša každým rokom množstvo novej byrokracie a administratívy. Tá sa často odrazí na samotnom fungovaní, či prosperovaní obchodných aktivít podniku. Podnikateľské prostredie sa dynamicky rozširuje a konkurencia výrazne nabera na sile. Je potrebné sa vedieť odlíšiť od svojich konkurentov a získať tak pozornosť zákazníkov. Jedinečnosť ponuky, kreativita, inovácie, vysoká kvalita služieb a mnoho iných aspektov sú kľúčom k úspechu.

Táto diplomová práca sa zameriava na druhú najviac obchodovanú komoditu, ktorou je káva. V súčasnej dobe je pitie kávy v spoločnosti veľmi rozšírený trend a kultúra pitia kávy sa výrazne posúva vpred. Jednou z príčin je vyšší záujem ľudí o to, čoedia a pijú. Konkurencia v kávovom biznise rastie a dôkazom toho je neustály vznik nových menších pražiarní.

Tému rozvoj obchodných aktivít v pražiarni Penerini coffee som si zvolila z dôvodu, že spoločnosť Penerini s. r. o., má reálny záujem kúpiť profesionálny pražiaci stroj, a tým svoju produkciu čerstvo praženej kávy zvýšiť. Kvalitné produkty sú vyrobené v dôsledku využitia špičkových strojov a moderných technológií, vďaka ktorým môžu podniky zahájiť nový a lepší spôsob výroby. Inovácia a nové trendy na trhu by mali byť prioritou každého podnikateľa.

Nákup novej techniky vyžaduje značne vysokú investíciu. Cieľom diplomovej práce je zistiť, aký prínos bude mať investícia pre podnik ako celok, a aké zmeny nastanú v obchodnom modeli podniku Penerini s.r.o. Na základe vonkajšej a vnútornej analýzy podniku zistím, akú pozíciu má momentálne podnik na trhu. Finančná analýza ukáže, aké náklady budú s investíciou spojené a kedy sa nám vložené peňažné prostriedky vrátia späť. Pomocou marketingovej analýzy vytvorím lepšiu marketingovú stratégiu pre získanie nových potenciálnych zákazníkov.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, METODIKA

1.1 Vymedzenie problému

Domáci i zahraničný trh sa neustále rozvíja a včasná reakcia na tento vývoj je mimoriadne dôležitá. Spoločnosti musia svoje obchodné aktivity rozširovať tak, aby získali, alebo udržali dobré postavenie na trhu, na ktorom pôsobia. Silné konkurenčné prostredie vytvára výrazný tlak na spoločnosti, aby udržiavali tempo a rozvíjali svoje obchodné aktivity. Momentálne zákazníci kladú vyšší dôraz na kvalitu produktu a služby s ním spojené, viac ako to bolo v minulosti.

Spoločnosť Penerini s.r.o. je brnenská pražiareň kávy a pôsobí na trhu od roku 2011. Predmetom podnikania je výroba a predaj čerstvo praženej kávy. Spoločnosť sa skladá z niekoľkých častí. Hlavnú časť podniku tvorí výroba – pražiareň. Ďalej je to coffee shop, kávové školiace centrum a pojazdná kaviareň – coffee truck. Firma poskytuje svojim zákazníkom široké portfólio služieb, ako napríklad veľkoobchodnú spoluprácu, praženie na mieru, prenájom kávovarov, ale aj zážitkový catering, alebo odborné školenia.

Vďaka vysokému dopytu odberateľov a zákazníkov po káve, by podnik chcel rozšíriť svoje obchodné aktivity a zvýšiť svoju produkciu upražennej kávy. Na to, aby mohol podnik viac vyrábať, potrebuje nový profesionálny pražiaci stroj. Víziou podniku je rozšíriť portfólio kávy, a to tak, že začne nakupovať zelené zrno aj z iných oblastí sveta, ako doteraz. Zároveň je tiež víziou nájsť nových obchodných partnerov, ktorí budú mať o čerstvo praženú kávu záujem a budú kávu odoberať v desiatkach kilogramoch mesačne. Pre naplnenie firemného cieľu je nákup nového pražiaceho stroja nevyhnutný. Preto som sa rozhodla vypracovať svoju diplomovú prácu na tému rozvoj obchodných aktivít práve pre spoločnosť Penerini s.r.o. Nákup nového pražiaceho stroja bude mať dopad na všetky časti podniku. Následky nákupu novej technológie analyzujem pomocou obchodného modelu spoločnosti.

1.2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je predložiť návrh pre rozvoj obchodných aktivít vybranej spoločnosti Penerini s.r.o. Tento cieľ bude predstavovať nákup nového veľkokapacitného pražiacieho stroja vysokej kvality. Nákupom nového stroja chce podnik zvýšiť svoju produkciu a kvalitu upraženej kávy a poskytnúť svojim zákazníkom produkt lepšej kvality a chuti.

Jednotlivé ciele práce

⇒ **Analýza súčasného stavu podniku**

- Analýza vonkajšieho prostredia
- Analýza vnútorného prostredia

⇒ **Vlastné návrhy riešenia**

- Vlastný návrh rozvoja obchodných aktivít v obchodnom modeli
- Ekonomické zhodnotenie efektívnosti investície a jej návratnosť
- Tvorba business modelu
- Marketingová podpora

1.3 Metódy a postupy práce

Diplomová práca je rozdelená do troch hlavných častí. Na teoretickú, analytickú a návrhovú časť. Úvodná teoretická časť je zameraná na poznatky získané z odbornej literatúry. Definuje a vysvetľuje základné pojmy týkajúce sa danej problematiky. Získané poznatky sú následne využité a aplikované pre riešenie analytickej a návrhovej časti diplomovej práce.

Druhá časť diplomovej práce sa zameriava na predstavenie spoločnosti, jej históriu, výrobu a služby, ktoré aktuálne poskytuje svojim zákazníkom. Informačné zdroje získané z teoretickej časti diplomovej práce budú prenesené do analytickej časti práce. Analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia budú využité za účelom získania informácií o aktuálnom stave podniku.

Analýza vonkajšieho prostredia bude posúdená pomocou nasledujúcich analýz:

- Analýza PESTE
- Analýza trhu
- Porterov model piatich konkurenčných síl

Analýza vnútorného prostredia spoločnosti bude posúdená nasledujúcimi analýzami:

- Analýza súčasného obchodného modelu a obchodných aktivít
- Analýza zdrojov metódou VRIO
- Analýza finančných zdrojov

Analýza SWOT prepojí vnútorné silné a slabé prostredie s vonkajšími príležitosťami a hrozbami podniku. Z **marketingovej analýzy** získame informácie potrebné pre plánovanie marketingových aktivít podniku. Výsledkom tejto analýzy by mali byť podklady pre formovanie vhodnej marketingovej stratégie a marketingového plánu.

V návrhovej časti diplomovej práce sa budú nachádzať návrhy riešenia a rozvoju obchodných aktivít spoločnosti Penerini s.r.o., ktoré budú spracované pomocou obchodného modelu. Uvedené budú technické parametre a bližšie informácie o nákupe nového stroja. Prehľadne vypracovaný rozbor finančnej situácie podniku a ekonomické zhodnotenie investície sú súčasťou návrhovej časti diplomovej práce. Záverom tejto časti je zhodnotenie prínosu investície do výroby, zmeny v súčasnom business modely a rozvoj obchodných aktivít spoločnosti Penerini s.r.o.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretickej časti diplomovej práce na úvod charakterizujem obchodnú firmu, základné pojmy a tvorbu podnikovej stratégie. Ďalej sa budem venovať rozdeleniu a významnosti situačnej analýzy.

2.1 Charakteristika obchodnej firmy

V minulosti obchodné firmy a organizácie zabezpečovali podstatnú časť obehu tovarov vo vnútri štátu. Pracovný proces obchodných podnikov je činnosť, ktorá sa realizuje v spojitosti so základnými obchodnými funkciami podniku, ako sú tovarové a trhové funkcie. Ide o procesy spojené s kolobehom tovaru medzi miestami výroby a oblasťou spotreby. Kolobeh tovaru zahŕňa procesy výroby, skladovania, prepravy a samotného predaja tovaru spotrebiteľovi. Činnosti obchodných firiem v porovnaní s inými podnikmi sú charakteristické najmä vysokým podielom ľudskej práce, osobitným prístupom k spotrebiteľovi a rozdielnou technológiou použitou pri práci (Čihovská a kol., 1997, s. 11-12).

S rozvojom ľudskej spoločnosti sa rozvíjala aj pozícia obchodu. V dnešnej dobe plní obchod niekoľko nasledujúcich funkcií. Premieňa výrobný sortiment na sortiment predajný, prekonáva rozdiel medzi miestom výroby produktu a miestom jeho predaja, zaisťuje množstvo a kvalitu výrobku určeného na predaj, vytvára najvhodnejšie zásobovacie a doručovacie cesty a predovšetkým dbá na včasnú úhradu dodávateľom. Slovo „obchod“ je rozšírený pojem a môžeme ho chápať z rôznych pohľadov. Širší pohľad – vnímame obchod ako činnosť, užší pohľad – obchod ako inštitúcia. Obchod vnímaný ako činnosť je všeobecný pohľad, ktorý je chápaný ako nákup a predaj výrobkov. Za obchodné inštitúcie sú označované subjekty, ktoré fyzicky nakupujú výrobky za účelom ďalšieho predaja. Pri zaisťovaní prechodu tovaru v rámci celkového reťazca od výrobcu až ku konečnému spotrebiteľovi rozoznávame dve základne obchodné kategórie. A to sú prostredníci a sprostredkovatelia. Prostredníci tvoria medzičlánky medzi predávajúcim a kupujúcim. Do tejto kategórie patrí maloobchod, veľkoobchod a zahraničný obchod.

Do skupiny sprostredkovateľov obchodu sa zaraďujú obchodní zástupcovia, makléry, špeditéry, burzy, aukcie a veľtrhy (Mulačová a kol., 2013, s. 20-28).

2.1.1 Obchodné pojmy

K správne mu pochopeniu predajného procesu je dôležité chápať nasledujúce pojmy, ktoré sa týkajú predaja.

- *Predaj* – u zákazníka vyvoláva pocit potreby si dobrovoľne kúpiť produkt alebo službu
- *Efektívna komunikácia pri predaji* – výmena informácií medzi dvoma stranami vo forme dialógu pri predaji. Neefektívna komunikácia je monológ, kedy predajca iba prezentuje, nevedie dialóg
- *Produkt vs. služba* – produktom rozumieme hmotné veci. Do tejto kategórie patria potraviny, oblečenie a iné. Služba je nehmotná, nemôžeme ju chytiť, ale vieme si ju predstaviť. Patrí sem napríklad služba v reštaurácii, lekárske ošetrovanie, bankové služby a iné.
- *Obchodník, obchodný zástupca* – človek, ktorý pracuje s potenciálnym zákazníkom
- *Zákazník, klient* – osoba, ktorá je schopná zaplatiť za produkt, či službu
- *Kamenný obchod* – miesto, ktoré zákazník vyhľadáva za účelom nákupu (budova, nákupné centrum). Obchodníci čakajú na zákazníka a následne sa snažia ovplyvniť ich nákupné rozhodnutie
- *Priamy predaj, D2D* – forma založená na priamom vyhľadávaní a oslovení zákazníka na ich vlastnom území (dom, kancelária)
- *B2C a B2B predaj* – predaj koncovému alebo firemnému zákazníkovi na vopred dohodnutých schôdkach (Ulčin, 2016, s. 37-40).

2.2 Stratégia podniku

Podnikovú stratégiu tvoria plány, voľby a rozhodnutia použité k tomu, aby dovedli spoločnosť k vyššej ziskovosti a úspechu. Dobrý nápad a premyslená stratégia sú

základom pre úspech spoločnosti. Naopak, zlá, alebo nepochopená stratégia môže priviesť podnik k strate, alebo až k bankrotu. Je dôležité sa zamerať na miesta, kde podnik môže byť úspešný, ale zároveň aj na slabé a zraniteľné miesta podniku. Toto zameranie detailne ukáže, kde podnik vytvára peniaze a prečo. Takto získané znalosti sa dajú využiť pri budovaní zisku a rastu peňažného toku cash flow. Stratégia ukazuje, kam by sa mali jednotlivé zdroje, ľudské úsilie a peňažné prostriedky sústrediť. Na rozvoji stratégie by sa mali podieľať manažéri a majitelia podnikov. Ukáže im to, kde podnik vytvára zisk, a ako ďalej pokračovať v rozvoji podniku. Napríklad zmeniť skladbu sortimentu, premiestniť zdroje, upraviť ceny, alebo znížiť náklady. Správne nastavená stratégia umožňuje, aby sa podnik rozvíjal tak, že v uspokojovaní potrieb zákazníkov bude úspešnejší ako konkurencia.

Hlavnou úlohou stratégie je zvýšiť hodnotu podniku. Pri tvorbe stratégie musíme dodržať tri základné fázy, ktoré sa skladajú z *analýzy, plánovania a implementácie*. Analýzy odкрývajú množstvo podstatných informácií o podniku. Pri tvorbe analýzy podniku nie sú žiadne odpovede správne, niektoré otázky ale áno. Tým, že sa podnikateľské prostredie neustále mení, časom sa budú meniť aj tie najlepšie odpovede. Proces strategického plánovania má niekoľko stupňov. Každý z nich sa opiera o určitú analýzu. Podstatné je definovať zámer, určiť aktuálny stav v podniku a svoje prednosti, napríklad konkurenčnú výhodu. Ďalej upresniť kroky, ktoré budú viesť k zmene stanoveného cieľa. Aby bola stratégia úspešná, musí byť v súlade s prácou všetkých jednotlivých oddelení podniku. Jasná komunikácia hrá veľkú rolu pri rozvoji a zavádzaní novej stratégie (Kourdi, 2011 s. 7-17).

2.2.1 Strategické myslenie

Myslieť strategicky nie je pre väčšinu ľudí prirodzené, musia sa to však naučiť. Strategicky myslieť je cenná pomôcka pre plánovanie budúcnosti. Pre podnik je to dôležitá časť podnikovej koncepcie. Využíva sa ako pomocný prostriedok, ale nenahradzuje tvorivé schopnosti človeka.

Na začiatku každého podniku je predstava. Tá ďalej udáva smer a tvorí obchodnú myšlienku. Nie sú tu určené žiadne hranice, ale všetko je dovolené. Často predstavy presiahnu realitu a hraničia s fantáziou. Hlavnou osobou v podniku je sám podnikateľ ako stratég. Jeho cieľom je nájsť nové cesty pomocou vlastností, ako sú tvorivosť, schopnosť myslieť alternatívne, spontánnosť a odvaha premeniť predstavy na skutočnosť. Ak chce byť stratég úspešný, musí vedieť jasne sprostredkovať svojmu okoliu svoje predstavy. Musí mať nasledujúce vlastnosti k tomu, aby bol úspešný:

- Otvorenosť
- Spontánnosť
- Zmysel pre realitu

Navrhnuté stratégie stratégom sa stávajú výzvou pre podnik. Pomocou tímu pracovníkov sa snaží čo najlepšie naplňovať strategické a iné ciele podniku (Mallya, 2007, s. 18-22)

2.3 Strategická analýza podniku a jeho prostredia

Situačná analýza je jedným z prvých a najdôležitejších krokov, ktoré treba vykonať pri formulovaní podnikovej stratégie. Pri formulovaní stratégie sa vychádza z dôkladného poznania prostredia, v ktorom sa podnik nachádza, alebo v ktorom bude podnikat'. Situačná analýza dôkladne skúma externé okolie podniku a prostredie firmy samotnej – interné prostredie. Cieľom externej analýzy je nájsť príležitosti a hrozby, ktoré vplyvajú na podnik z vonkajšieho okolia. Interná analýza má odhaliť silné a slabé stránky podniku. Situačná analýza sa uskutočňuje v troch časových horizontoch. V minulosti, kde sa podnik nachádzal, v súčasnosti a v budúcnosti, kam sa chce podnik dostať. Situačná analýza je komplexná analýza, ktorá zachytáva všetky podstatné informácie a faktory (vnútorné aj vonkajšie), ktoré ovplyvňujú súčasnú aj budúcu situáciu organizácie (Zamazalová, 2009, s. 103-104).

2.4 Analýza vonkajšieho prostredia

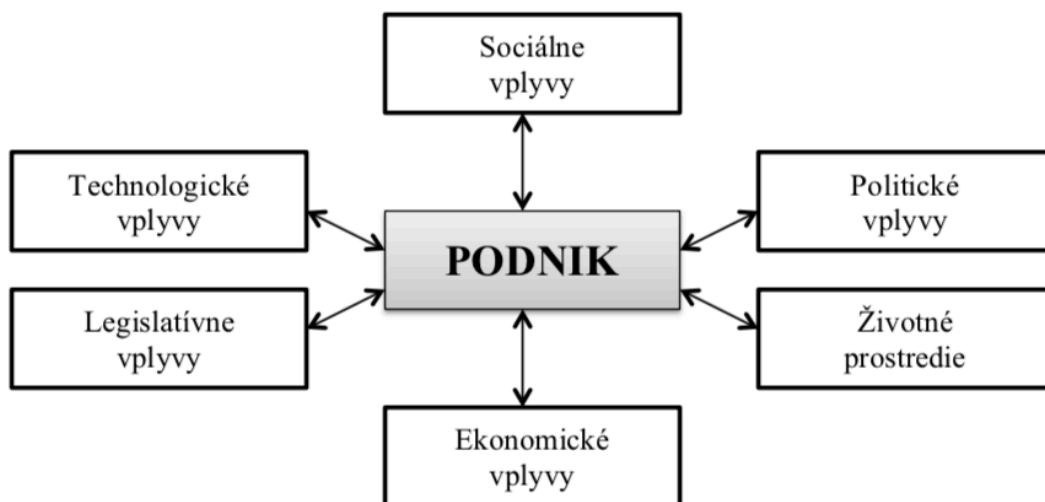
Externé prostredie je široký pojem, ktorý zahŕňa všetko, čo obklopuje podnik, a to čo sa nachádza mimo podniku. Externé prostredie, ktoré pôsobí na podnik poskytuje množstvo príležitostí, ale taktiež je zdrojom rizík a hrozieb. Vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza sa skladá z vyššej a nižšej sféry. Vyššia sféra sa nazýva makroprostredie a skladá sa z niekoľkých sektorov. Z ekonomického, sociálneho, technického, demografického, právneho, politického a ekologického. Nižšia sféra je zameraná na odvetvové prostredie, ktoré skúma činitele, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku na trhu. Patria sem konkurenčné podniky, zákazníci, dodávatelia a ďalšie faktory (Slávik, 2005).

2.4.1 Analýza PESTE

Analytická technika PESTLE slúži k strategickej analýze vonkajšieho prostredia podniku. Názov PESTLE je zložený zo začiatkových písmen typov vonkajších faktorov, ktoré podnik ovplyvňujú. Sú to faktory:

- **Politické**
- **Ekonomické**
- **Sociálne**
- **Technologické**
- **Legislatívne**
- **Ekologické**

Niekedy sa používa aj podobná zjednodušená varianta nazývaná PEST, STEP, SLEPT, či PESTE analýza. Podstatou PESTLE analýzy je identifikovať pre každú skupinu faktorov tie najvýznamnejšie javy, udalosti a riziká, ktoré ovplyvňujú, alebo budú ovplyvňovať organizáciu. Vonkajšie faktory, ktoré na podnik pôsobia nedokáže podnikateľ ovplyvniť a ich vývoj nezmení. Metóda PESTLE je súčasťou metód používaných v oblasti analýzy dopadov. Niekedy býva použitá ako vstup analýzy vonkajšieho prostredia do SWOT analýzy (Homolka a kol., 2014).



Obrázok č. 1 Analýza PESTLE

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: KŘIVÁNKOVÁ, online)

2.4.2 Analýza trhu

Analýza trhu je dôležitá pre určenie zamerania projektu, výrobného programu, potrebnej technológie a podobne. Analýza trhu je do istej miery kľúčovým faktorom budúceho úspechu, alebo naopak neúspechu podniku na trhu. Výsledok analýzy trhu poskytuje základ na uskutočnenie ďalších krokov a podnikateľ získava informácie potrebné pre jeho ďalšie rozhodnutia o jeho podnikaní. Na trhu sa stretáva ponuka s dopytom, výsledkom čoho sú určité charakteristiky trhu. Týmito charakteristikami sú veľkosť trhu, jeho dynamika a výkonnosť a segmentácia trhu, ktoré poskytujú dôležité informácie o oblasti, v ktorom podnik pôsobí (Blažková, 2007, s. 55-56).

Analýzu trhu 3C tvoria nasledujúce kľúčové skupiny:

- Customers – Zákazníci
- Competitors – Konkurencia
- Collaborators – Dodávateľia

Pri analýze podniku je dôležité čerpať dáta z firemných údajov. Interné zdroje podniku sú potrebné pre analýzu zákazníkov a konkurentov. Pochopenie pohľadu zákazníka je v marketingu dôležité. Ako prvé by spoločnosť mala spoznať zákazníka, potom

konkurenciu a nakoniec dodávateľov a všetkých ostatných, ktorí pomáhajú zaistiť chod podniku a dosahovať vopred stanovené podnikové ciele

(<https://www.waca.associates/en/web-analytics-dictionary/3cs-model/>).

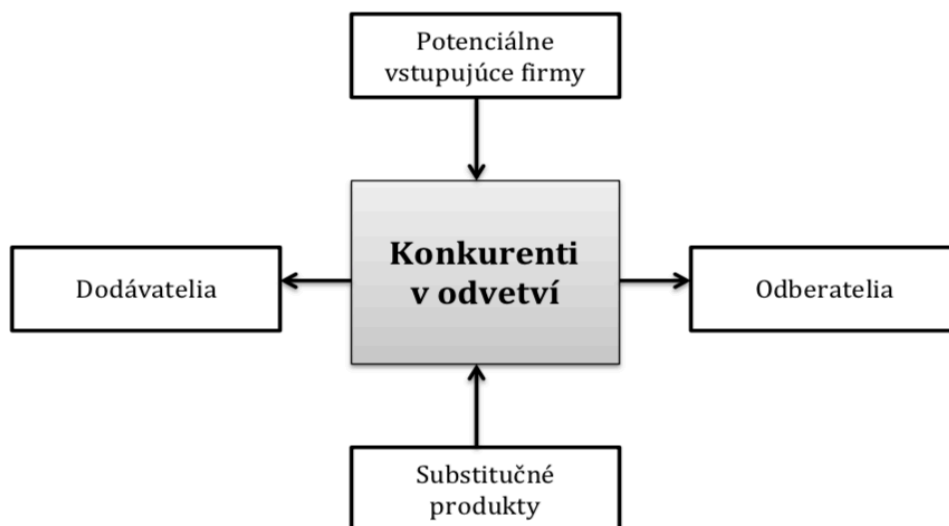
2.4.3 Porterov model piatich síl

Skupina podnikov, ktoré tvoria určitý trh sa nazýva odvetvie. Porterov model piatich síl patrí k základným a zároveň najvýznamnejším nástrojom pre analýzu konkurenčného prostredia firmy a jej strategického riadenia.

Porterova analýza 5 síl zahŕňa:

- Hrozby vstupov nových konkurentov
- Vyjednávacie sily odberateľov – zákazníkov
- Vplyv vyjednávajúcich dodávateľov
- Hrozby príchodu substitučných výrobkov alebo služieb
- Rivalitu medzi existujúcimi firmami

Cieľom tohto modelu je pochopiť sily, ktoré pôsobia v konkurenčnom prostredí a rozhodnúť, ktoré na podnik majú veľký vplyv a ktoré malý (Blažková, 2007).



Obrázok č. 2 Porterov model piatich síl

(Zdroj: Porter, 1994, s. 403)

2.5 Analýza vnútorného prostredia

Analýza vnútorného prostredia hodnotí podstatné interné faktory podniku. Pomáha identifikovať a odhaliť nedostatky, ktoré by mohli ohrozovať plynulý chod podniku a znižovať výkon (Slávik, 2015, s. 170-195).

2.5.1 Vízia a poslanie podniku

Hlavným bodom tvorby stratégie je určenie vízie podniku. V tomto kroku musí podnik určiť, k čomu bude v budúcnosti smerovať a aké ciele chce dosiahnuť. Je to motivujúci prvok, myšlienka, predstava, ktorá poukazuje na to, čím bude podnik jedinečný. Vízia a poslanie podniku sa orientuje na budúcnosť (Zamazalová, 2009, s. 106-107).

Má tri základné ciele:

- Vyjasniť všeobecný smer
- Motivovať ľudí, aby sa uberali správnym smerom
- Rýchlo a účinne koordinovať úsilie ľudí

Ľudia reagujú najlepšie vtedy, keď rozumia čo majú robiť a prečo to majú robiť. Poslanie podniku vyjadruje dôvod jeho existencie. V písomnej podobe to býva dokument s názvom business mission, misia podniku. Poslanie a vízia podniku je určená pre zákazníkov, zamestnancov a všetkých partnerov podniku (Jakubíkova, 2013, s.19).

2.5.2 Ciele podniku

Poslanie podniku je definované všeobecne, so širokým zámerom. Pre potreby riadenia je podstatné poslanie firmy pretransformovať do strategických cieľov. Základnou charakteristikou strategického cieľa je merateľnosť kvantitatívnymi, alebo kvalitatívnymi ukazovateľmi. Samotný cieľ môže byť vyjadrený vo finančných aj nefinančných ukazovateľoch (Zamazalová, 2009, s. 107-109).

Ciele sa majú vyznačovať určitými znakmi a tieto znaky môžeme vyjadriť pomocou metódy SMART:

- Specific – špecifické, konkrétne ciele
- Measurable – merateľné ciele
- Achievable/Acceptable – dosiahnuteľné, prijateľné
- Realistic – realistické, relevantné
- Time Specific – časovo špecifické, sledované

(<https://managementmania.com/sk/smart>).

2.5.3 Inovácie v podniku

Vnútna sila podniku vytvára podmienky pre úspešný rozvoj na potenciálnom trhu. Znamená to presadiť sa nie len na teritoriálnych blízkyh trhoch, ale aj na trhoch iných krajín. Momentálne nám internet dovoľuje ponúknuť tovar po celom svete. Dynamiku rozvoja jednotlivých odvetví ovplyvňujú nové poznatky a revolučné zmeny. Za rozvoj nových technológií považujeme robotiku, umelú inteligenciu, modelovanie a simulovanie rôznych 3D prístrojov, nové konštrukčné materiály a výrobné technológie. Svetová konkurencia narastá v dôsledku investovania do vedy, výskumu a inovácií. Aby sa výskum a inovácie pozitívne vyvíjali vpred, potrebujú k tomu priaznivé prostredie, ktoré priláka súkromných investorov. Pri inovovaní podniky kladú preferencie na zlepšenie kvality a výroby, redukciu mzdových nákladov, úsporu energie a materiálov, rozšírenie sortimentu a získanie nových trhov. Inovačná politika musí vedieť efektívne prepojiť vedu, výskum a inovácie a musí byť prioritou daného štátu.

Základným predpokladom úspešného rozvoja podniku je určiť si cieľ orientovaný na uspokojenie zákazníka produktom. Pod produktom môžeme chápať čokoľvek, čo na trhu môže podnik zákazníkovi ponúknuť, aby si získal jeho pozornosť. Podnikavosť ako hlavná vlastnosť firmy, sa prejavuje v dvoch dimenziách. Prvou je schopnosť objaviť a využiť podnikateľskú príležitosť pri vývoji nových produktov. Druhá dimenzia sa zameriava na schopnosť využiť silné stránky podniku a to predovšetkým tie

technologické, ktoré zvyšujú kvalitu produktu. Úspech nových projektov z veľkej miery závisí od schopnosti manažéra a od vnútorného prostredia podniku.

Zmeny v podniku však môžu byť vyvolané pôsobením ako vnútorných, tak aj vonkajších faktorov. Sú to predovšetkým:

- *Konkurenčné boje* (nové produkty, štruktúra marketingu)
- *Spoločenské zmeny* (vyšší počet starších ľudí, práca žien, menšiny)
- *Zmeny v externom prostredí* (legislatívne zmeny)
- *Stagnácia* (zníženie produktivity, efektívnosti a rozvoja)
- *Vysoké náklady*

Komplexnejšie zmeny v podniku sa môžu týkať nasledujúcich oblastí:

- *Organizačná štruktúra*
- *Technológie a pracovné postupy*
- *Profilovanie pracovných miest*

Dôležitou a významnou zmenou procesu je komunikácia. Správna komunikácia tvorí veľký informačný a motivačný význam. Zamestnanci podniku by mali byť dostatočne informovaní o súčasnom a budúcom vývoji podniku. Informácie, ktoré im majú byť poskytnuté musia byť úplne, konkrétne, pravdivé, jasné a včasné. Významným prvkom, ktorý dokáže ovplyvniť efekt komunikácie je dôvera a dôveryhodnosť zdroja informácií. Nedostatok dôvery môže tvoriť bariéru v efektívnej komunikácii (Čimo, Mariaš, 2006, s. 9-48).

2.5.4 Organizačná štruktúra

Pojem organizovanie a organizácia chápeme ako proces tvorby a usporadúvania prvkov určitého objektu a vzťahov medzi nimi. Cieľom je zvýšiť efektivitu fungovania vzťahov a dosiahnuť vopred stanovené ciele. Organizovanie je jednou z funkcií manažmentu, prostredníctvom ktorej sa disponibilné zdroje vymedzujú a zaisťujú sa vzájomné vzťahy ľudí pri plnení určitých zámerov, úloh a cieľov (Hittmár, 2011). Obsahové zameranie a

základnú logiku procesu organizovania vyjadruje tzv. model OSCAR. Určuje prvky, ktoré má model organizovania zaistiť:

- **Objectives** – Ciele
- **Specialization** – Špecializácia
- **Coordination** – Koordinácia
- **Authority** – Právomoc
- **Responsibility** – Zodpovednosť (Gilbert, Whittleworth, 2009)

Organizačná štruktúra je charakterizovaná ako formalizovaný systém, v ktorom je práca rozdelená a koordinovaná. Organizačnú štruktúru podniku výrazne ovplyvňuje veľkosť spoločnosti. Cieľom organizovania je uskutočňovať stanovené ciele jednotlivcov alebo kolektívov pomocou deľby práce (Stephen, Coulter, 2004).

2.5.5 Marketingový mix

„Marketing má prinášať zákazníkovi hodnotu, ale zároveň firme zisk plynúci zo spokojných užívateľov ich produktov. Cieľom firmy tak musí byť poskytovať kvalitné produkty za prijateľnú cenu, v správny čas, na správnom mieste a správnym spôsobom. A to je vlastne koncepcia marketingového mixu 4P, ktorej autorom je E. Jerome McCarthy a navrhol ju v roku 1960:

- **Product** – produkt
- **Price** – cena
- **Place** – distribúcia
- **Promotion** – komunikácia.“

(Janouch, 2014, s. 17)

Produkt je čokoľvek hmotné a nehmotné, čo uspokojí potreby zákazníka prostredníctvom procesu výmeny. Produkty môžu byť výrobky fyzickej povahy, služby, miesta. Marketing vníma produkt viac ako len vec. *Cena* je hodnota, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť výmenou za produkt. Cenová politika podniku je ovplyvnená faktormi vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré pôsobia na podnik. *Miesto* určuje, akými distribučnými kanálmi sa produkt dostane k spotrebiteľovi. *Propagácia* vysvetľuje

spôsob, akým sú zákazníci oslovovaní a informovaní o produkte. Podnik môže daný produkt propagovať pomocou reklamy, osobného predaja, webu (Janouch, 2014, s. 17).

2.5.6 Segmentácia trhu

Marketingová segmentácia spočíva v rozdelení veľkých heterogénnych skupín na jednotlivé menšie skupiny zákazníkov. Cieľom je nájsť zákazníkov s rovnakými, alebo aspoň podobnými požiadavkami na produkt, alebo službu. Týchto zákazníkov potom môže podnik osloviť rovnakým spôsobom. Zvyčajne nie je možné osloviť všetkých zákazníkov rovnakým marketingovým mixom. Preto sa marketingová segmentácia snaží nájsť takých zákazníkov, ktorí majú podobné potreby. Hlavným prínosom segmentácie je výber cieľového trhu, na ktorý sa podnik rozhodol zamerať. Dokáže zhromaždiť zákazníkov podľa toho, čo majú spoločné. Dobrá segmentácia trhu umožní podniku ďalší vývoj marketingových stratégií a to tým, že rozdelí trh na menšie skupiny a podnik tak môže diferencovať jeho ponuku v rámci jednotlivých segmentov. Jeden z najdôležitejších krokov pri tvorbe marketingovej segmentácie je presné umiestnenie produktu, či služby na trh. V tomto prípade si musí podnik vybrať:

- *Cieľový trh* – Kde chce podnik byť úspešný
- *Konkurenčná výhoda* – Ako sa chce stať podnik úspešným

Na úspešné umiestnenie produktu, alebo služby existujú nasledujúce faktory: jasnosť, zrozumiteľnosť, konzistencia, dôveryhodnosť a konkurencieschopnosť.

(<https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/70/category/marketing/article/segmentacia-trhu.xhtml>).

2.5.7 Analýza zdrojov

Analýza zdrojov je nástroj, ktorý hľadá konkurenčnú výhodu podniku z pohľadu zdrojov. Zdroje organizácie môžeme rozdeliť do štyroch základných oblastí:

- *Fyzické zdroje* – do fyzických zdrojov patrí technologické vybavenie, výrobná kapacita podniku, skladovacie plochy a výrobná infraštruktúra.

- *Ľudské zdroje* – ľudské zdroje zahŕňajú počet a štruktúru zamestnancov a ich odbornú spôsobilosť. Ďalej sem patrí sociálna klíma a proaktívne prostredie.
- *Finančné zdroje* – patria sem finančné zdroje ako disponibilný kapitál, likvidné prostriedky, rentabilita prevádzky, bonita organizácie a pod.
- *Nehmotné zdroje* – medzi nehmotné zdroje patrí know-how spoločnosti, priemyslové právo, informačné zabezpečenie, image firmy a produktov, znalosť trhu a pod.

Metódu VRIO vyvinul Jay B. Barney ako spôsob hodnotenia zdrojov organizácie na základe štyroch vyššie uvedených oblastí. Táto metóda je dôležitou súčasťou strategického plánu podniku. Zdroje a schopnosti podniku sú hodnotené nasledujúcimi štyrmi aspektami, ktoré zároveň odpovedajú na otázky:

- **Value** – hodnota zdroja. Je zdroj schopný pomôcť využívať príležitosti a neutralizovať hrozby?
- **Rareness** – vzácnosť, výnimočnosť zdroja. Koľko konkurenčných firiem tento zdroj vlastní?
- **Imitability** – napodobiteľnosť zdroja. Bude pre firmy, ktoré tento zdroj nevlastnia, nákladné ho napodobniť?
- **Organization** – organizácia. Má firma také schopnosti, aby mohla zdroje využiť?

Každý zdroj podniku je posudzovaný a hodnotený na základe kritérií a otázok (Veber, 2009, s. 538-539).

K hodnoteniu zdrojov pomocou metódy VRIO slúži nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 1 Hodnotenie zdrojov pomocou VRIO analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Barney, 2014, s. 140)

VRIO analýza zdrojov					
Hodnota	Vzácnosť	Ťažká napodobiteľnosť	Organizačná využiteľnosť	Konkurenčné dôsledky	Silná/Slabá stránka
Nie	X	X	X	Konkurenčná nevýhoda	Slabá stránka
Áno	Nie	X	X	Konkurenčná neutralita	Silná stránka
Áno	Áno	Nie	X	Dočasná konkurenčná výhoda	Krátkodobo jedinečná silná stránka
Áno	Áno	Áno	Áno	Trvalá konkurenčná výhoda	Dlhodobo jedinečná silná stránka

2.6 Analýza a tvorba business modelu

„Business model predstavuje základný princíp, ako firma vytvára, predáva a získava hodnotu.“

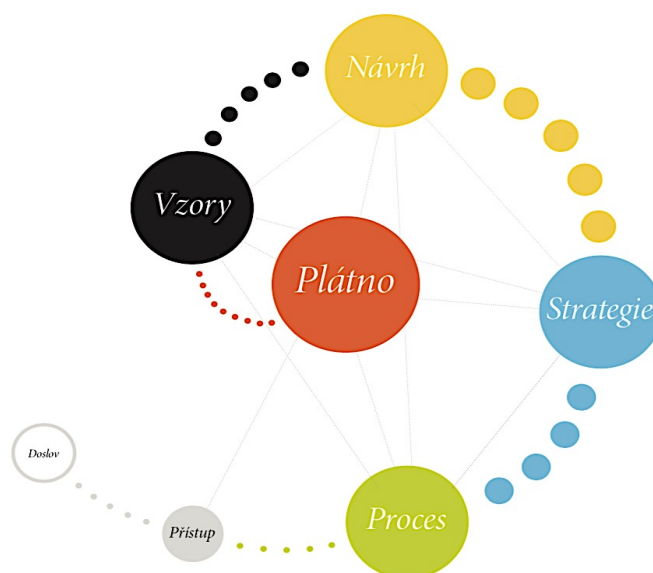
(Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 14)

Každý deň vzniká nespočetne množstvo nových inovatívnych business modelov. Staré odvetvia postupne zanikajú a vznikajú nové sektory, ktoré dávajú mladým ambicióznym podnikom šancu sa presadiť.

Predstavíme si sedem kľúčových osobností, ktoré sa podieľajú na inovácii business modelu. Prvou osobnosťou je *top manažér* spoločnosti, ktorého cieľom je vytvoriť nový business model v starom odvetví. Ďalší člen skupiny je *intrapodnikateľ*, ktorý poskytuje pomoc pri využití nových technológií. Vedie oddelenie zamerané na výskum a vývoj inovácií. Na základe svojich skúseností sa snaží uspokojiť potreby a prania nespokojných zákazníkov. Je to *podnikateľ*, *podnikateľka* spoločnosti v spolupráci s obchodným partnerom. *Investor* sa snaží vždy investovať do tých najkonkurencieschopných business modelov. *Konzultant* sa snaží pomocou klientov odhaliť slabiny starých modelov a vytvoriť lepšie nové modely. Veľmi podstatná je aj

pozícia *dizajnerky*. Tá dokáže preniknúť do podstaty nápadu, či novej myšlienky a vyjadriť ju pomocou dizajnu. *Zodpovedný podnikateľ*, zodpovedá za zmeny v business pláne a realizuje pozitívne sociálne a ekonomické zmeny v podniku (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 9-10).

Plátno business modelu slúži ako nástroj popisu, vizualizácie a hodnotenia jednotlivých stavebných prvkov. Nové nápady a prípadne zmeny v business modely sa zaznamenávajú na plátno. Na tento spôsob tvorby business modelu stačí jeden A4 papier a môže sa začať tvoriť. Forma business modelu podľa Canvasa má byť zrozumiteľná, rýchlo odprezentovateľná a musí prepájať podniku a jeho realizáciu. Vysvetlí ako spoločnosť začne zarábať a ako najlepšie dostať produkt k zákazníkom (Kocúrek, 2012).



Obrázok č. 3 Jednotlivé prvky business modelu

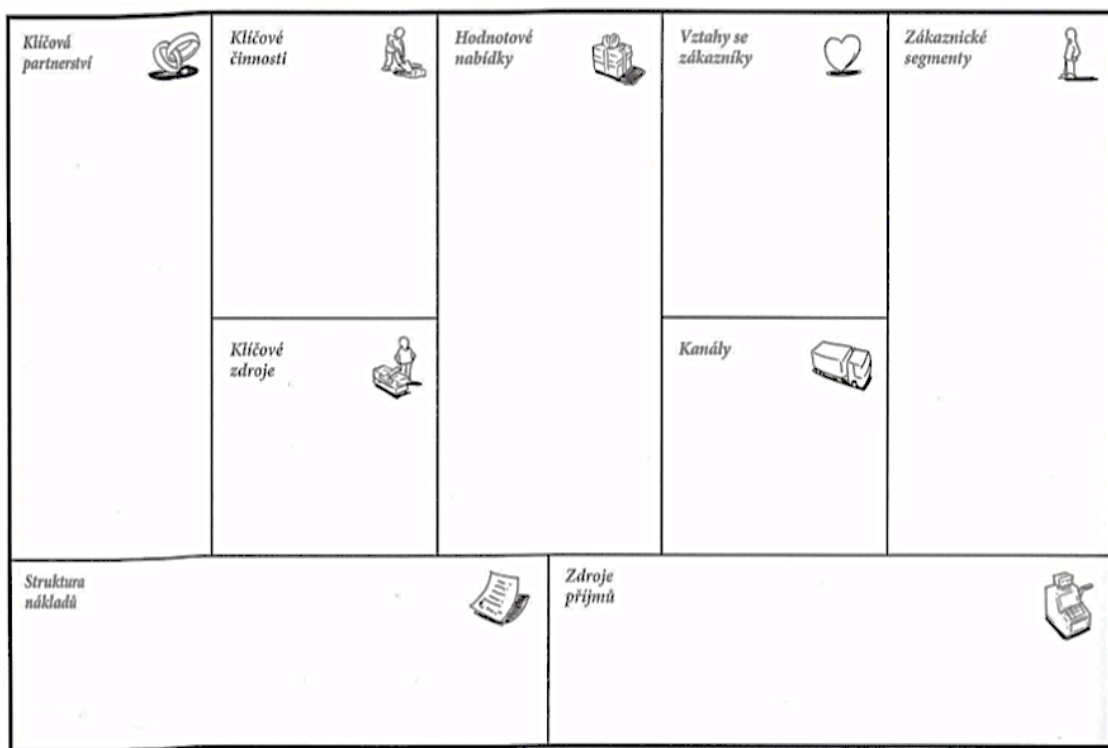
(Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 11)

2.6.1 Business model – Canvas

Biznis model Canvas predstavuje základný princíp, ako podnik vytvára, predáva a získava hodnotu. Business model Canvas zlučuje základné atribúty potenciálneho biznisu od klienta, cez ponuku hodnoty až k nákladom spojeným s tvorbou produktu.

Business model tvorí 9 základných stavebných prvkov:

- *Zákaznícke segmenty* – podnik sa zameriava na jeden, alebo viac segmentov
- *Hodnotové ponuky* – riešenie problémov zákazníkov a uspokojovanie ich potrieb pomocou hodnotovej ponuky
- *Kanály* – sú využité komunikačné, distribučné a predajné kanály
- *Vzťahy so zákazníkmi* – podnik sa snaží udržiavať dobré vzťahy so zákazníkmi
- *Zdroje príjmov* – vychádzajú z hodnotových ponúk pre zákazníkov
- *Kľúčové zdroje* – za kľúčové zdroje sa považujú aktíva podniku
- *Kľúčové činnosti* – vytvárajú sa prostredníctvom iných činností podniku
- *Kľúčové partnerstvá* – niektoré partnerstvá sa získavajú mimo podnik a niektoré činnosti sa outsourcujú
- *Štruktúra nákladov* – všetky prvky business modelu spoločne tvoria náklady (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 16-17)



Obrázok č. 4 Business model Canvas

(Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 44)

2.6.2 Business model – Customer Development

Steve Blank ukazuje, ako pracovať s podnikateľským modelom „Customer Development“, v preklade je to model zameraný na vývoj zákazníckeho modelu. Tento model porovnáva s „Product Development“, teda s vývojom produktu. Autor o business modeloch a plánoch tvrdí, že ani jeden neprežije prvý kontakt so zákazníkom. Z pohľadu Steva Blanku je customer development zlúčenie aktivít, ktoré testujú každú časť podnikateľského modelu (<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>).

V prílohe č. 1 nájdete zobrazený business model podľa Steva Blanku.

2.6.3 Business model moderného podniku

Obchodný model je základom konkurenčnej reakcie podniku na trhu. Vyznačuje, ako spoločnosť tvorí príjmy vzhľadom k hodnotovým reťazcom a jeho interakcie so systémom hodnoty. Strategické obchodné modely sú často reakciou na konkrétnu hospodársku situáciu, alebo životný cyklus výrobku a odvetvia. Hlavné zmeny v obchodných modeloch sú tvorené v dôsledku prechodu od výroby k službám, šíreniu duševného vlastníctva v rámci spoločnosti, zvýšeniu významu malých podnikov a obmedzeniu vertikálnej integrácie vo veľkých podnikoch. Z hľadiska konkurencieschopnosti je podnik závislý na nasledujúcich bodoch, ktoré sú prepojené s podpornými technológiami:

- Nové výrobky a služby s pridanou hodnotou
- Nové obchodné modely
- Vývoj priemyselného inžinierstva
- Novo sa vyvíjajúce technológie a výrobné vedy
- Rozvoj výskumu a vzdelávania

Inovácia podnikateľských procesov predstavuje zavedenie niečoho nového a vychádza z predstavy o novom procese. Malé a stredné podniky sú schopné sa vyvíjať, vyrábať a predávať inovačné produkty a služby pre náročných zákazníkov. Sú inovatívne a

nezávisle, zamerané na širokú oblasť. Inovatívne modely výroby vyžadujú nové obchodné modely, kultúru a technológie. Malé a stredné podniky sa často prepájajú s rôznymi sieťami, alebo s výrobcami v hodnotových reťazcoch. Napríklad výrobok a dizajn, čiastková výroba systémov a dodávka výrobného zariadenia.

Orientácia na poskytovanie produktov, alebo služieb napomáha podnikom k zisku príležitosti pre rozvoj trhu a tvorbe dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Prvým krokom k uskutočneniu radikálnej organizačnej zmeny je výber procesov, ktoré vyžadujú inováciu a ktoré sú pre ňu taktiež vhodné. Aby mohol byť takýto proces prevedený, musia byť identifikované všetky procesy, ktoré v podniku prebiehajú (Sopková, 2011, s. 204-207).

V prílohe č. 2 je graficky znázornený obchodný model moderného podniku.

2.7 Finančná analýza

Hlavný cieľ každého podniku je maximalizácia tržnej hodnoty. Tento výsledok môže podnik dosiahnuť len vtedy, keď má zabezpečené kvalitné finančné riadenie (Kocmanová, 2013, s. 157).

Finančná analýza predstavuje významnú oblasť riadenia podniku. Hlavnou úlohou finančnej analýzy je posúdiť efektívnosť a finančnú stabilitu spoločnosti. Jej zmyslom je pripraviť podklady pre kvalitné rozhodovanie o fungovaní podniku. Finančná situácia podniku súhrnne vyjadruje úroveň všetkých podnikových aktivít, ktorými sa podnik reprezentuje na trhu. Vo finančnej analýze sa premieta objem a kvalita výroby, marketingové a obchodné činnosti, inovácie podniku a ďalšie aktivity podniku, ktoré vykonáva. Finančnú situáciu môžeme chápať ako komplexný model, ktorý obsahuje viac kritérií a skladá sa z čiastkových charakteristík. (Dluhošová, 2006).

Finančná analýza poskytuje spätnú väzbu a dáva finančnému manažérovi informácie o tom, ako podnik úspešne riadil v minulých rokoch. Pre hodnotenie finančnej situácie podniku a jeho výkonnosti využíva finančný manažér veľké množstvo pomerových

ukazovateľov. Pomerová analýza sa skladá z ukazateľov likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability (Kocmanová, 2013, s. 178-181).

Informácie a všetky potrebné dáta k vytvoreniu kvalitnej finančnej analýzy získavame z účtovných výkazov súvahy a Výkazu ziskov a strát. Účtovný výkaz súvahy podáva prehľadné informácie o stave štruktúry majetku a zdrojoch jeho krytia. O tvorbe a využití výsledku hospodárenia sa dozvieme z výkazu ziskov a strát. Výkaz cash-flow nás informuje o pohybe peňažných tokov podniku. Zdroje pre finančnú analýzu môžu byť rozdelené na:

- *Ekonomické a finančné informácie* – účtovné výkazy, výročné správy, vnútropodnikové výkazy, hospodárske správy z médií, burzové spravodajstvo
- *Kvantifikované nefinančné informácie* – štatistiky podniku, prospekty, interné smernice, zamestnanci
- *Nekvantifikované informácie* – správy vedúcich pracovníkov, auditorov a riaditeľov, komentáre odborníkov a manažérov, odhady analytikov (Kocmanová, 2013, s. 178).

2.7.1 Finančné plánovanie

Finančný plán je súčasťou plánovania v podniku. Zahŕňa významné ciele, úlohy a hodnotiace kritéria podniku. Finančné plánovanie je proces, ktorý vytvára finančné ciele a určuje kroky k dosiahnutiu stanovených cieľov. Zo strategických cieľov sú odvodené finančné plány, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou ročných podnikových plánov. Finančný plán je dokument, ktorý obsahuje súčasný stav a budúcu potrebu finančných prostriedkov. Zahŕňa potrebné zdroje pre rozpočtovanie, príjmy a výdavky pre stanovené plánované obdobie (Papula, Papulová 2013, s. 196-200).

Plánovanie z hľadiska času je z pravidla dlhodobé a jeho súčasťou je krátkodobé plánovanie. Dlhodobé plány trvajú 3 až 5 rokov, ale môžu trvať aj dlhšie ako 5 rokov. Krátkodobý plán chápeme plán v prvom roku. Krátkodobý finančný plán zaisťuje postupné splnenie dlhodobých cieľov. Nástrojom krátkodobého plánovania je peňažný rozpočet. Jedná sa o rozpočet príjmov a výdavov. Veličiny peňažných príjmov a výdavov nazývame veličiny finančného toku. Ich rozdiel je saldo. Pri tvorbe rozpočtu by mal

podnik počítať s určitou peňažnou rezervou. Krátkodobý finančný plán sa zameriava na obežné aktíva a krátkodobé finančné zdroje. Hlavnou úlohou dlhodobého plánovania je dosiahnutie stanovených cieľov pomocou finančných zdrojov podniku. Súčasťou dlhodobého plánovania je rozhodovanie o investíciách (Kocmanová, 2013, s. 190-196).

2.7.2 Investičné rozhodovanie

Najdôležitejšie rozhodnutie, ktoré musí finančný manažér vykonať, je rozhodovanie o investíciách v podniku. Toto rozhodnutie sa týka budúcnosti podniku, jeho vývoja a efektívnosti. Investície sú zdrojom zisku podniku, ale aj záťažou pre ekonomiku, pretože tvorí fixné náklady podniku. Z pohľadu investície sú fixné náklady napríklad odpisy. Investície sú peňažné výdaje, vynaložené v procese investovania k obstaraniu dlhodobého majetku. V budúcnosti, v dlhšom časovom období, viac ako 1 rok sa očakáva premena investície na peňažné príjmy. Nesprávne investované peňažné prostriedky môžu priviesť podnik do vážnych finančných problémov až k bankrotu. Podnik, ktorý sa chce rozvíjať a obstať medzi konkurentmi sa bez investícií nezaobíde. Preto je potrebný a v podniku veľmi významný plán investície.

Súčasťou dlhodobých cieľov podniku, ktoré sa nachádzajú v strategickom podnikateľskom pláne je aj investičný plán. Plánovanie investícií je jednou z najzložitejších činností majiteľov podniku. Finančný manažér – ekonóm, musí hľadať správne cesty ako naplniť podnikové ciele. Musí nájsť zdroje, zostavovať kapitálove rozpočty a správne uložiť voľné finančné prostriedky. V súčasnej dobe nie je presne predpísaná forma pre tvorbu plánov. Ak si podnik zostavuje investičný plán, musí vychádzať z dlhodobých strategických cieľov podniku a z jednotlivých investičných projektov.

Za základné a najvýznamnejšie hľadisko môžeme považovať účtovníctvo, kde sa investície delia na tri základné skupiny:

- *Finančné investície* – patrí sem nákup dlhodobých cenných papierov, ako sú obligácie, záložné listy a dlhodobé zmenky. Ďalej podielové listy, dlhodobé pôžičky, nákup nehnuteľností a pod.

- *Hmotné investície* – vytvárajú výrobnú kapacitu podniku. Patrí sem nákup pozemkov, strojov, výrobných zariadení a dopravných prostriedkov. Súčasťou je výstavba budov a infraštruktúry.
- *Nehmotné investície* – zaraďuje sa sem nákup know-how, licencií, softwaru a autorských práv. Podporujú vzdelanie a sociálny rozvoj (Kocmanová, 2013, s. 199-200).

2.7.3 Hodnotenie efektívnosti investície

Základom hodnotenia investícií je porovnať výdaje vynaložené na investíciu a príjmy, ktoré bude investícia v budúcnosti generovať. Ide o rozpočtovanie jednorázových investičných výdajov a ročných príjmov za obdobie životnosti investície. Prírastok čistého zisku a odpisov tvorí výnos, ktorý sa podniku vráti vo forme predaných výrobkov. Spoločne tieto dve položky tvoria Cash flow. Keďže investičné rozhodnutia sú rozhodnutia dlhodobé, berie sa do úvahy faktor času. Na hodnotenie výnosnosti investície sa v praxi využíva niekoľko metód a ukazovateľov (Kocmanová, 2013, s. 200-205).

Metódy hodnotenia efektívnosti investície sa členia na základe faktoru času na statické a dynamické. Dynamické investície zohľadňujú faktor času, kritérium hodnotenia je založené na súčasnej hodnote, teda na diskontovaní budúcich príjmov a výdajov z organizovaného projektu. Naopak, statické investície neberú do úvahy čas a vychádzajú z nominálnych hodnôt (Dlhuhošová, 2006).

Základné metódy a kritéria pre hodnotenie efektívnosti investície sú:

- *Rentabilita kapitálu*
- *Doba úhrady, doba návratnosti*
- *Metóda čistej súčasnej hodnoty*
- *Metóda vnútorného výnosového percenta*
- *Index rentability – ziskovosti*

Výnosnosť podniku nám umožňuje namerať *ukazovatele rentability*. Rentabilita investovaného kapitálu sa určí ako pomer zisku z uskutočneného projektu a výšky vlozenej investície. V praxi sa môžeme stretnúť s väčším počtom ukazovateľov kapitálu:

- ROE (Return of Equity) – rentabilita vlastného kapitálu
- ROA (Return of Assets) – rentabilita aktív
- ROI (Return of Investments) – rentabilita dlhodobého investovaného kapitálu
- účtovná rentabilita projektu

Doba návratnosti investície nám ukáže, za akú dlhú dobu sa podniku vrátia náklady vynaložené na investíciu. Doba úhrady sa dá zistiť jednoducho a vychádza z peňažných tokov.

Čistá súčasná hodnota sa zistí na základe rozdielu súčasnej hodnoty všetkých budúcich príjmov a súčasnej hodnoty všetkých budúcich výdavkov. Inak povedané, je to súčet diskontovaného peňažného toku počas celej životnosti projektu.

Pomocou *vnútorného výnosového percenta* určíme výnosnosť projektu počas jeho životnosti. Vnútorné výnosové percento sa rovná diskontnej sadzbe, pri ktorej sa súčasná hodnota peňažných príjmov rovná súčasnej hodnote kapitálových výdavkoch, teda nule.

Index ziskovosti, ktorý poznáme aj pod názvom rentabilita zisku je blízky výpočtu čistej súčasnej hodnoty. Index rentability vyjadruje súčasnú hodnotu budúceho príjmu projektu, pripadajúcu na jednotku investičného nákladu (Fotr, Souček, 2011 s. 67-89).

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi vnútornými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.

SWOT analýza hodnotí:

- **S** – silné stránky (strenghts)
- **W** – slabé stránky (weaknesses)
- **O** – príležitosti (opportunities)
- **T** – hrozby (threats)

Analýza SWOT je kombináciou analýzy O-T a S-W. Pričom analýza O-T predstavuje vonkajšiu analýzu, ktorá je zameraná na vonkajšie prostredie, konkrétne na príležitosti a ohrozenia. S-W predstavuje analýzu vnútorného prostredia, v ktorej ide o rozbor vnútorných faktorov organizácie. Dobrá stratégia je taká, ktorá neutralizuje hrozby vonkajšieho prostredia a dovoľuje využiť príležitosti v budúcnosti. Získava zo silných stránok podniku a eliminuje slabé stránky (Veber, 2009, s. 533-536).

2.9 Súhrn teoretickej časti

Na základe získaných informácií a znalostí z odbornej literatúry počas vypracovávania teoretickej časti diplomovej práce volím nižšie uvedený postup pri tvorbe praktickej časti.

Spoločnosť Penerini s.r.o. poskytuje vzdelávacie služby vo forme kávových kurzov, predaj baristických doplnkov formou maloobchodu a veľkoobchodnú spoluprácu s firmami s rôznym zameraním. Aby bolo podnikanie úspešné, spoločnosť musí realizovať určité obchodné aktivity. Spoločnosť považuje za svoju primárnu obchodnú aktivitu praženie a predaj zrnkovej kávy. Špecializuje sa na spracovanie kvalitnej suroviny a zároveň zabezpečuje úplny sortiment k ďalšiemu spracovaniu, teda k príprave kávy. Byť jedinečný a maximálne uspokojiť potrebu zákazníkov je pre podnik kľúčové. Cieľom je odlíšiť sa od konkurencie. Každá obchodná a výrobná firma, ktorá poskytuje služby, si kladie za cieľ získať a zároveň udržať zákazníka.

Teoretická časť diplomovej práce vychádza z poznatkov z odbornej literatúry, z definície obchodného modelu a efektívneho hodnotenia novej investície. Druhá časť diplomovej práce je rozdelená na analýzu súčasného stavu a návrhovú časť. V analytickej časti sa zameriam na analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia a takisto na ich klady a zápory. Jednotlivé klady a zápory sú uvedené v texte a označené znamienkami + a -. Na základe týchto vypracovaných analýz aplikujem informácie do obchodného modelu podľa Canvasa. Vo svojej diplomovej práci použijem analýzu PESTE, trhu, Porterov model 5 síl – analýzu konkurencie a VRIO analýzu zdrojov. Informácie získané z vymenovaných analýz spojím pomocou SWOT analýzy. Vedieť, aká je finančná situácia podniku je podstatné, pretože ďalej pomocou vybraných metód hodnotenia efektívnosti investície zistím, za akú dobu sa investícia do výroby vráti a akú bude mať výnosnosť (doba návratnosti, index rentability, vnútorné výnosové percento). Po dôkladnej analýze aktuálneho stavu spoločnosti Penerini s.r.o., navrhнем vlastné riešenie k rozvoju obchodných aktivít. V spolupráci s majiteľom spoločnosti vytvorím nový obchodný model a navrhнем stratégiu, ako tento model v podniku implementovať. Cieľom je nový obchodný model aplikovať v čo najkratšom čase.

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto časti diplomovej práce sa zaoberám hodnotením súčasného stavu podniku Penerini s.r.o. Informačné zdroje, ktoré využívam so svojej práci na uskutočnenie analýz podniku sú verejne dostupné výročné správy a interné dokumenty podniku. Do interných smerníc mi majiteľ spoločnosti umožnil nahliadnuť a využiť ich k spracovaniu diplomovej práce. Na začiatku uvediem základné informácie o podniku, jeho históriu a podnikovú stratégiu. Ďalej identifikujem vonkajšie prostredie podniku pomocou analýzy PESTE, využijem analýzu trhu a Porterov model piatich síl. Následne pomocou analýzy súčasného obchodného modulu a obchodných aktivít zhodnotím vnútorné prostredie podniku. Tú doplním ďalej analýzou VRIO a finančnou analýzou. V neposlednom rade prepojam všetky analýzy so SWOT analýzou podniku. Na záver spracujem business model podľa Canvasa, aby som zistila, akú hodnotu podnik vytvára.

3.1 Profil spoločnosti Penerini s.r.o.

Obchodné meno spoločnosti:	Penerini s.r.o.
Sýdlo spoločnosti:	Palackého třída 192/60, Královo Pole, 612 00 Brno
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet podnikania:	výroba, obchod a služby
Základný kapitál:	200 000 Kč



Obrázok č. 5 Logo spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

Vo svojej diplomovej práci využívam ako objekt brnenskú rodinnú pražiareň 100% arabík. Spoločnosť nakupuje kávy z plantáží z celého sveta s dohľadateľným pôvodom.

Ich cieľom je zákazníkom ukázať, že káva môže byť kvalitná a vždy čerstvá s príjemnou chuťou po ovocí, či čokoláde. Zameriava sa na predaj kávy do domácností, kancelárií, kaviarní a reštaurácií. Spoločnosť vlastní internetový obchod – e-shop s kávou, kávovarmi, mlynčekmi, šálkami a ďalšími užitočnými produktmi pre prípravu prvotriednej kávy v kaviarňach aj v domácich podmienkach. Spoločnosť Penerini vznikla a zároveň bola zapísaná do obchodného registra 22. decembra v roku 2011. Od apríla roku 2014 spoločnosť prevádzkuje predajňu – Penerini coffee shop. V júni roku 2015 si spoločnosť Penerini začala pražiť vlastnú kávu. Pražiareň je prístupná pre verejnosť, kde zákazníkovi ukážu, ako prebieha celý process praženia - od zeleného zrna až po upraženú kávu. Kávu potom ručne zabalia a označia. Káva sa objednáva čerstvá z posledných zberov. Ďalej spoločnosť prevádzkuje coffee shop v Brne, vzdelávacie centrum a pojazdnú kaviareň – coffee truck. Coffee shop slúži aj ako showroom kávovarov, ktorých je Penerini výhradným distribútorom. Spoločnosť je tiež výhradným distribútorom americkej značky Planetary Design pre strednú Európu, ktorá ponúka príslušenstvo na prípravu kávy v prírode, kancelárií, či doma. Všetky produkty, ktoré sa predávajú online na e-shope zákazník nájde aj na predajni. Školiace centrum ponúka kurzy a workshopy z oblasti kávy, po ktorých sa náš zákazník stáva „baristom“. Pojazdná kaviareň – coffee truck, slúži spoločnosti na prípravu kávového cateringu na rôznych podujatiach ako sú festivaly, oslavy, svadby, alebo firemné teambuildingy.

Spoločnosť Penerini sa člení na tri strediská:

- Obchod
- Výroba
- Vzdelávanie

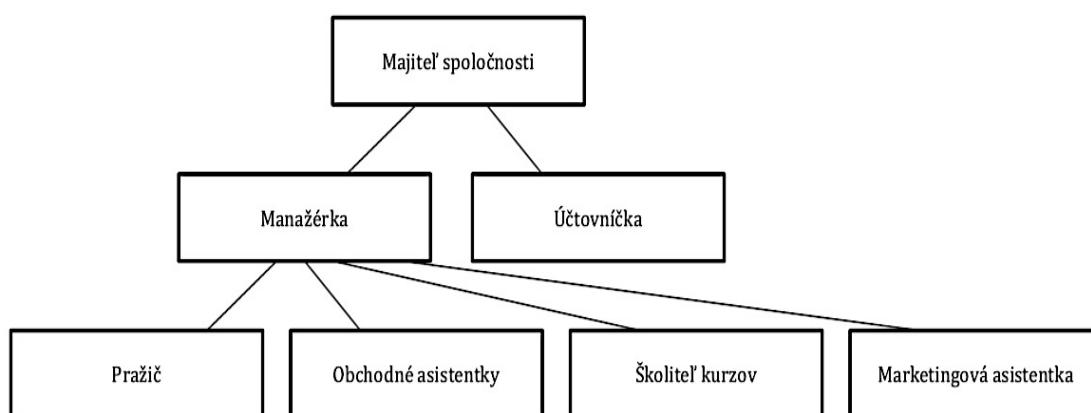
Stredisko *obchod* sa zaoberá nákupom a predajom baristických doplnkov, zrnkovej kávy, kávovarov a iných produktov, ktoré sú ďalej určené na predaj. Stredisko *výroba* sa zaoberá pražením a balením zrnkovej kávy. *Vzdelávacie* stredisko slúži na školenie širokej verejnosti v oblasti kávy.

3.1.1 Stratégia podniku

Zákazník má slobodu voľby a rozhoduje sa, od ktorej spoločnosti si vybraný produkt alebo službu kúpi. Tento jav je vyvolaný súťažou medzi jednotlivými podnikmi. Cieľom spoločnosti Penerini je uspokojiť potreby zákazníka a získať ho ako stáleho, verného zákazníka, ktorý sa bude rád vraciat späť. V súčasnej dobe podnik napreduje, nemá žiadne finančné problémy a kvalita poskytovaných služieb je uspokojivá na základe reakcií zákazníkov. Podnik si chce naďalej udržiavať svoj image. Z dlhodobého hľadiska má v pláne zvýšiť konkurencieschopnosť a to nákupom novej pražiarne kávy. Tá ma zlepšiť a z kvalitniť výrobu a zároveň aj finálny výrobok, čo je čerstvo upražená káva. Avšak podnik nemá žiadne konkrétne ciele písomne, jasne a zrozumiteľne uvedené vo svojich interných dokumentoch. Táto stratégia je definovaná majiteľom spoločnosti už od jej založenia.

3.1.2 Organizačná štruktúra

Aktuálne má spoločnosť Penerini s.r.o. zavedenú líniovú organizačnú štruktúru s niekoľkými úrovňami riadenia. Každý zamestnanec vie, kto je jeho nadriadený a naopak. Niektoré miesta nie sú obsadené a vykrývajú ich buď zamestnanci vo voľnom čase, alebo externí zamestnanci, ktorí pre spoločnosť pracujú ako školitelia.



Obrázok č. 6 Organizačná štruktúra spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

Z prvého pohľadu na organizačnú štruktúru je vidieť, že najviac podriadených má manažérka spoločnosti. Musí sledovať výrobu a dávať informácie pražičovi o aktuálnom stave upraženej kávy na predajni a o potrebách praženia pre iné veľkoobchodné objednávky. Manažérka sa stará o plynulý a bezproblémový chod coffee shopu, kde brigádne pracujú tri študentky. Tento úsek obnáša plánovanie smien, rozdelenie úloh, naskladňovanie produktov a cenotvorbu nových produktov. Manažérka má na starosti eshop, program shoptet a prípravu faktúr, fakturáciu celkovú, vedie banku a predpripravuje účtovníctvo. S textami na eshope a webovej stránke jej pomáha marketingová asistentka. Školiteľ kávových kurzov pracuje pre spoločnosť Penerini externe. Znamená to, že príde iba v termíne kurzu a o nič viac sa nestará. Vypisovanie kurzov na web, prihlasovanie záujemcov a tvorbu dokumentov spojenú s kurzami robí manažérka spoločnosti. Externe pracuje pre firmu aj účtovníčka, ktorej sa raz za mesiac zanesú pripravené vydané a prijaté faktúry, účtenky a ostatné dokumenty, ako sú napríklad zmluvy, alebo splátkové kalendáre. Majiteľ spoločnosti dohliada na manažérku, či má splnené všetky úlohy a vybavené e-maily, zúčastňuje sa na vopred dohodnutých schôdkach a vyhľadáva nové obchodné spolupráce.

– Deľba práce

3.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Na základe získaných teoretických vedomostí z úvodnej časti diplomovej práce vyhodnotím vonkajšie prostredie podniku a faktory, ktoré ho ovplyvňujú. K tomu použijem analýzu PESTE, analýzu trhu a Porterov model piatich síl.

3.2.1 Analýza PESTE

Táto analýza je označovaná viacerými kombináciami písmen. Ja som si pre svoju analýzu v diplomovej práci zvolila práve skratku PESTE, pretože tieto typy vonkajších faktorov ovplyvňujú skúmaný podnik Penerini. Ide hlavne o makroekonomické faktory, ktoré firma nevie ovplyvniť, ale majú značný vplyv na chod podnikania.

Politické faktory

Definujú právne podmienky a regulujú podnikateľskú činnosť. Politicko-legislatívne riziká, ktoré môžu ohroziť podnikanie spoločnosti Penerini s.r.o. sú regulácia obchodno-zahraničných vzťahov, kvóty a clá. Táto hrozba vzniká na základe spolupráce so zahraničnými dodávateľmi, ktorí majú sídlo v Holandsku (AcmeCup), Anglicku (PuckPuck) a Bonnery (Planetary Design). Podnikanie môže skomplikovať úprava právnych predpisov v obchodnom zákonníku, zákony o dani z pridanej hodnoty a dani z príjmov, zákony o účtovníctve, obchodnom registri, ale aj zákony o sociálnom a zdravotnom poistení. Počet zmien v legislatívnom prostredí, ktoré ovplyvňujú podnikateľské prostredie je niekoľko desiatok ročne.

Holandsko a Veľká Británia je tiež stále súčasťou Európskej únie a Európskeho hospodárskeho priestoru, takže clo ani české DPH spoločnosť nemusí platiť. Pri nákupe z USA firma zaplatí clo a DPH. Ak spoločnosť dováža z tretej krajiny nad 22 euro musí zaplatiť české DPH, pri dovoze nad 150 euro navyše aj clo. Vo výsledku sa tak nákup z USA výrazne predraží (<https://www.celnisprava.cz/cz/clo/Stranky/aktuality-z-celni-problematiky.aspx>). Keďže značka Planetary design nemá žiadne výhradné zastúpenie v Európe, spoločnosť musí dovážať produkty z USA.

Predpisy

- Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 952/2013, ktorým sa stanoví colný kódex Únie
- Uskutočňovacie nariadenie Komisie (EÚ) č. 1224/2011 k článkom 66 až 73 nariadenia Rady (ES) č. 1186/2009 o systéme Spoločenstva pre oslobodenie od cla
- Nařízení Komise (EHS) č. 3915/88, kterým se provádí článek 63c nařízení Rady (EHS) č. 918/83 o systému Společenství pro osvobození od cla

Zákony

- Zákon č. 242/2016 Sb., colný zákon
- Zákon č. 17/2012 Sb., o Colnej správe Českej republiky
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správnych poplatkoch

Vyhlášky

- Vyhláška č. 245/2016 Sb., k uskutočnení niektorých ustanoveniach celného zákona

- + Jedinečnosť sortimentu
- Obchodovanie na zahraničnom trhu = vysoké náklady
- Legislatívne zmeny

Ekonomické faktory

Sú výsledkom orientácie ekonomiky krajiny, v ktorej podnik pôsobí. Česká ekonomika stále rastie, ale od roku 2018 nie tak rýchlo, ako štatistíci pôvodne odhadovali. Medzi ekonomické faktory ovplyvňujúce podnikanie zaradujem možnú zmenu inflácie, rozdielne príjmy a výdavky obyvateľstva, meniace sa trendy výroby a obchodu. Jedno z najviac ohrozujúcich ekonomických rizík pre spoločnosť Penerini s.r.o. je zmena cenovej stratégie jednej z najobchodovanejších komodít na trhu. Káva pre podnik predstavuje vstupnú surovinu.

Aktuálne sa cena kávy pohybuje na nižšej úrovni a príčinou je počasie. Avšak s lepším počasím v Brazílii v mesiacoch apríl – jún sa očakáva zvýšenie ceny. Signálom zvýšenia ceny klesnú obavy z nízkej kvality a sucha na aktuálnu úrodu kávy (<https://www.kurzy.cz/zpravy/481321-cena-kavy-se-pere-s-pocasim-obchodnici-ale-podle-futures-kontraktu-dal-pocitaji-spise-s-jejim/>).

Nasledujúci graf zobrazuje vývoj ceny kávy, konkrétne Arabiky za sledované obdobie 2015 – 2018. Ceny sú uvedené v eurách, pretože spoločnosť Penerini nakupuje túto komoditu práve v tejto mene. Cena je za 100 kilogramov.



Graf č.1 Graf vývoja ceny kávy – Arabiky

(Zdroj: <https://www.kurzy.cz/komodity/kava-graf-vyvoje-ceny/>)

Z grafu vidíme kolísanie cien kávy. Najvyššiu cenu dosiahla káva v roku 2016. Výrazný pokles cien nastal od roku 2017 do polovice roka 2018. Vtedy cena kávy neustále klesala. Najnižšiu cenu za túto komoditu zaznamenávame teda v polovici roka 2018, kedy následne začala aj cena kávy stúpať. Tento jav môže znamenať pre spoločnosť Penerini príležitosť, ale prevažne ho vnímam ako hrozbu pri nákupe vstupnej suroviny. Rovnako sa pohybuje aj menový kurz českej koruny k euru.

- + Meniace sa ceny zelenej kávy
- + Pohyb menových kurzov
- Meniace sa ceny zelenej kávy
- Pohyb menových kurzov

Sociálne faktory

Zameriavajú sa na kultúru jednotlivých krajín. Posledných päť rokov sa kávová kultúra v Českej republike pomerne rýchlo vyvíjala. Piť drahú kávu v designovej kaviarni, fotiť fotky na Instagram, či zdieľať polohu kde sa práve nachádzame sa stalo štýlovým. Tým vznikol nový životný štýl tzv. hipsterský. Aktuálne sa ľudia viac zaujímajú o kvalitnú kávu a o kvalitu samotného procesu výroby až po finálny produkt. Veľa ľudí považuje prípravu, či pitie kávy za svoje hobby. Z vlastného pozorovania viem, že o vzdelanie

v oblasti kávy sa zaujímajú všetky vekové kategórie, muži aj ženy. Výsledkom toho je množstvo vydané literatúry o káve (<https://www.knihydobrovsky.cz/kava-3088>).



Obrázok č. 7 Verejné fotografie z Instagramu

(Zdroj: Sociálna sieť Instagram)

Z obrázkov je vidieť, že na sociálnych sieťach je množstvo dostupných fotografií, videí a obrázkov, ktorých predmetom je káva. Podľa aktuálnych informácií sa na území Českej republiky spotrebuje zhruba 19 500 ton kávy ročne za 6,5 miliardy korún. Je to približne 1,6 kg spotreby kávy ročne (<https://moneymag.cz/magazin/11479-cesi-jsou-milovnici-kavy-rocne-za-ni-utrati-miliardy>).

+ Odbyt kvalitnej suroviny

– Meniace sa potreby spotrebiteľov kávy

V prílohe č. 3 je uvedený prehľad najmenších a najväčších európskych kávových kultúr.

Technologické faktory

Svet modernej technológie sa od roku 1940 vyvíja neskutočne rýchlo. Moderné technológie a inovácie nahrádzajú zastaralé vynálezy a technológie. Vznikajú nové, kvalitné a dokonalejšie technologické vynálezy. Pražiareň kávy Pengerini má v pláne kúpiť novú vylepšenú pražiareň. Podnik je ovplyvnený technologickým vývojom, preto

by mal svoje technológie v určitom časovom intervale vždy inovovať a investovať do nich. Týka sa to nie len výroby, ale aj administratívy a predaja. Najdôležitejšie IT vynálezy sú počítač, mobilný telefón a internet. Tie aktuálne tvoria neodmysliteľnú súčasť našich súkromných a pracovných životov.

Tento technologický pokrok má vysokú obstarávaciu cenu. Zároveň je to náklad pre spoločnosť a s nim spojený servis, ktorý nie je lacný. K tejto inovácii je nutné školiť pražiča. Keďže pražič spoločnosti Penerini má veľmi dobré skúsenosti s pražením kávy, postačí mu základné školenie, ktoré poskytujú predajci pražičky Loring zdarma.

+ Úroveň technológie

Ekologické faktory

Ekológia je súčasne rozoberaná téma na celkom svete a je na ňu kladený veľký dôraz. Nákupom novej pražiacej technológie Loring S15 Falcon podnik volí najlepšiu ekologickú variantu medzi plynovými pražičkami. Počas procesu praženia šetrí až 80 % paliva a znižuje emisie na minimum v porovnaní s konkurenčnými pražičkami. Sáčok, ktorý podnik používa na balenie svojej čerstvo upraženej kávy má vzduchový aroma ventil, ktorý zabráňuje nafúknutiu sáčku počas procesu uvoľňovania plynov z kávy. Každý jeden kávový sáčok v sortimente pražiarne kávy Penerini je certifikovaný a vyrobený z materiálu vhodného so stykom s potravinami. Avšak obsahuje koncentrácie olova, ortuti, kadmia a šestimocného chromu. Neprekročí však hladinu 100 mg/kg. Životné prostredie je nevyhnutnou podmienkou našej existencie, preto je potrebné ho chrániť a zveľaďovať.



Eliminate smoke during the roasting process

Up to 80% fuel-savings and reduction of greenhouse gases in every roast,
compared to conventional roasters.

Obrázok č. 8 Podpora ekologického prostredia spoločnosti Loring

(Zdroj: <https://loring.com/roasters/>)

+ Využitie modernej technológie

+ Ekologické zmýšľanie

3.2.2 Analýza trhu

Analýza trhu je dôležitou súčasťou pre určenie zamerania nového projektu, výrobného programu, či potrebnej technológie. V analýze trhu sa zameriam na kľúčové skupiny a vlastnosti trhu. Výsledok analýzy trhu mi poskytne informácie pre uskutočnenie ďalších krokov potrebných pre rozhodnutie o budúcom podnikaní.

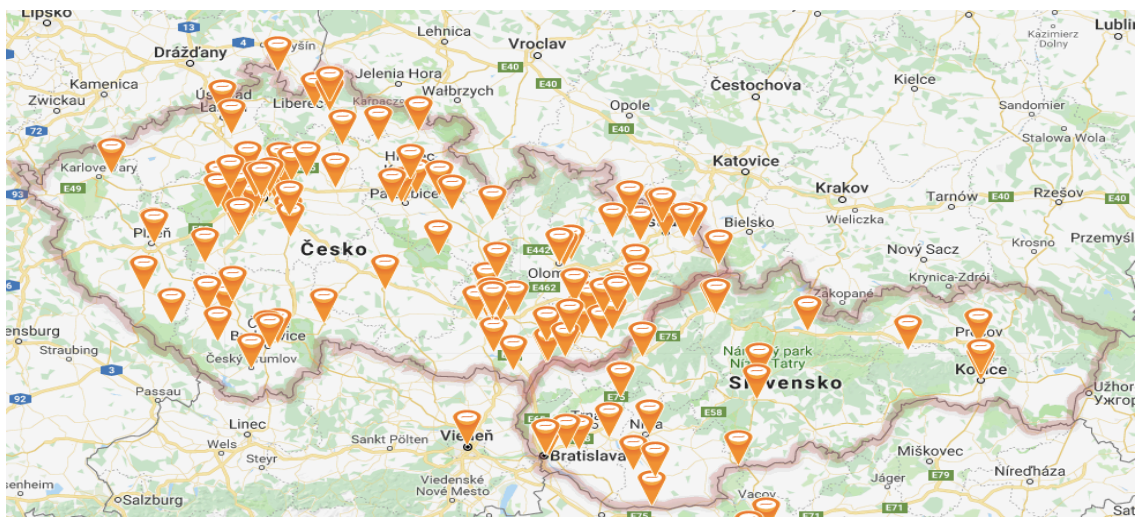
Charakteristika trhu

Trh s komoditnou kávou tvorí až 96% obchodovaného objemu a zahŕňa kávu od veľkých nadnárodných spoločností. Kvalita a cena takejto kávy je priemerná. Najvýznamnejšie svetové značky sú Mondelēz international (Jacobs, Tassimo, Maxwell house), Nestlé (Nescafé, Nespresso, Dallmayr, Dolce Gusto) a Maxingvest (Tchibo, Juhlavanka, Eduscho). Cieľom komoditnej suroviny v priemernej kvalite je poskytnúť zákazníkovi šálku priemerne kvalitnej kávy s čo najzaujímavejšou reklamou. Kávy týchto značiek si zákazník môže zakúpiť v akomkoľvek supermarkete. Malé lokálne pražiarene nakupujú zelenú kávu od importérov kávy. Importéry sú schopní poskytnúť základné informácie o káve, ako sú dátum zberu, jakosť, krajina, oblasť a označenie veľkosti zrna (<https://www.piccoloneesistuje.cz/komoditni-kava>).

Pražiareň kávy Penerini má na českom trhu iba jednu pobočku v Brne. Na širší trh sa spoločnosť rozšírila prostredníctvom e-shopu s možnosťou doručenia do celej Českej a Slovenskej republiky. Za vyšší poplatok je možné doručenie aj do ostatných európskych krajín.

Z nasledujúcej mapy je zrejmé, že kávový trh je viac rozvinutý v Českej republike ako na Slovensku. Najviac pražiarní sa nachádza v okolí hlavného mesta Praha a na Morave.

- Predaj substitučných výrobkov nízkej kvality
- Geografická poloha



Obrázok č. 9 Mapa pražiarní

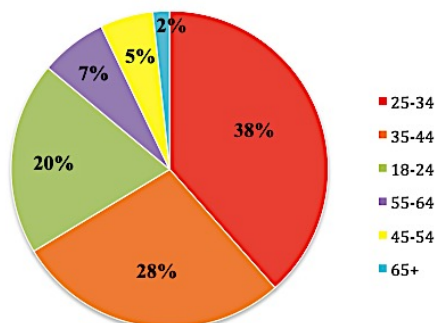
(Zdroj: <https://www.prazirny.eu>)

Segmentácia zákazníkov

Každý podnik, ako aj Penerini sa snaží čo najlepšie uspokojiť potreby svojich zákazníkov. Z interných štatistík podniku viem, že 40 % zákazníkov spoločnosti Penerini nakupuje prostredníctvom e-shopu. Zo systému Shoptet, na ktorom má Penerini umiestnený svoj eshop viem, že priemerná mesačná návštevnosť webu za mesiac je 10 500 vzhliadnutí a mesačne pribudne cca 1 200 nových užívateľov. Podľa štatistiky produktov sa na e-shope najviac predávajú ručné mlynčeky, degustačné balíčky kávy, porcelánové šálky, čaje a horúce čokolády. 45 % eshopových zákazníkov tvoria firmy (PO) a 55 % domácnosti (FO).

Zvyšných 60 % zákazníkov navštevuje kamennú predajňu v Královom poli. Tu si najčastejšie ľudia prídu nakúpiť zrnkovú kávu, čistiace prostriedky ku kávovarom a samotný kávovar. Faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie zákazníka, či vôbec príde navštíviť kamennú predajňu sú dopravná dostupnosť MHD a cenové zvýhodnenie niektorých produktov. Dostupnosť Penerini coffee shopu je pre zákazníkov dobrá. V blízkosti 200 m sa nachádza zastávka električky a parkovať môžu priamo pred dverami coffee shopu. Bohužiaľ, nenachádza sa v centre mesta, ale v okrajovej časti Královo pole.

Na základe rozhovoru s majiteľom spoločnosti som zistila, že od začiatku podnikania sa nesnaží cieľiť na jednu – dve skupiny zákazníkov, ale všeobecne na „všetkých“. Znamená to, že každý človek, ktorý navštívi kamennú predajňu, alebo e-shop si nájde niečo pre seba. Ale keďže spoločnosť potrebuje tvoriť zisk, najviac kávy expeduje práve do kancelárií. Aktuálne sa do firiem expeduje cca 500 kg kávy mesačne.



Graf č. 2 Nákupy na eshope podľa veku

(Zdroj: Internetové štatistiky spoločnosti Penerini s.r.o.)

– Poloha mimo centrum Brna, okrajová časť mesta

+ Zacielenie na širokú verejnosť

3.2.3 Porterov model 5 síl

Konkurencia na trhu kávy existuje a v posledných rokoch sa výrazne stupňuje. Po celom svete vznikajú nové koncepcie kaviarní a každá z nich sa snaží byť výnimočná. Ak chce byť kaviareň úspešná, musí sa odlišiť od ostatných miestom, dizajnom, pripravovanou kávou a poskytovanými službami zákazníkom. Pri tejto silnej konkurencii medzi kaviarenskými prevádzkami vidím potenciál uplatnenia spoločnosti Penerini. Praží kvalitnú kávu vlastnej značky a svojej receptúry. Poskytuje školenie pre širokú verejnosť vrátane kaviarní. Dodáva automatické a pákove kávovary do domácností, kancelárií a gastro prevádzky. Zákazník má však slobodu voľby, čo znamená že si môže vybrať z veľkého množstva možností na danom trhu.

Konkurenčná rivalita

Konkurenčná rivalita na českom trhu medzi pražiarnami kávy narastá. Len v Brne je aktuálne desať pražiarní. Aj keď pri veľkom množstve kaviarní majú uplatnenie, môže

sa stať, že zachvíľu sa trh nasýti a vznikne nerovnováha. Úspech každej spoločnosti prináša konkurenčná výhoda. Konkurenčná výhoda spoločnosti Penerini je určite v širokej ponuke sortimentu a služieb. Penerini ponúka svojim zákazníkom všetko potrebné k príprave kávy v domácnosti, kancelárií a gastro prevádzok na jednom mieste. Podľa prehľadu kávových kultúr v prílohe č. 4, najlepších špecialistov a pražiarov kávy nájdeme v severnej Európe. Fínsko a Nórsko patria medzi najviac rozvinuté krajiny práve v tejto oblasti kávy. Je to zvláštne, pretože práve tam nenájdeme žiadny kávovník.

Tabuľka č. 2 definuje zoznam konkurentov spoločnosti Penerini s.r.o. a zároveň predmet ich podnikania pre lepšie pochopenie dôvodu ich konkurencie.

Tabuľka č. 2 Zoznam konkurentov v Brne

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Konkurencia	Predmet podnikania
MOTMOT Coffee & Roastery	praženie kávy, coffee shop, e-shop, veľkoobchod
Rebelbean	praženie kávy, e-shop, coffee shop, kaviareň, veľkoobchod
Gill's coffee	praženie kávy, coffee shop
PETRACO	predaj kávovarov značky Jura
Attacktrade	predaj kávovarov značky Jura, predaj zrnkovej kávy
kopi Luvak	predajňa kávy a čajov, baristických doplnkov, šálok, termohrnčekov
Oxalis	praženie kávy a kaka, výroba čajov, e-shop, veľkoobchod

Konkurencia v odvetví je vysoká a konkurentov je veľa.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Rovnako ako zákazníci majú vyjednávaciu silu ohľadne ceny a kvality výrobku a služby dodávateľa. Dodávateľa spoločnosti Penerini pravidelne v ročnom intervale aktualizujú svoju ponuku sortimentu a ceny. Aktuálne ponuky chodia prezentovať obchodný zástupcovia firiem. Švajčiarsky predajci kávovarov Jura poskytujú pravidelné školenie zamestnancov Penerini. Dôvodom je zlepšenie predajných schopností a podpora predaja. Spoločnosť Penerini s.r.o. využíva najčastejšie množstevné zľavy, dopravu zdarma, alebo zľavu pri platbe v hotovosti. Spoločnosť má niekoľko dodávateľov

z Českej republiky, ale aj zo Slovenska, Veľkej Británie, Holandska a Spojených štátov amerických. Každý z dodávateľov Penerini ponúka špecifické produkty vysokej kvality. Kritéria výberu vhodného dodávateľa sú včasnosť dodania objednávky, doba splatnosti faktúry, či prípadna výmena alebo reklamácia produktov.

Cieľom spoločnosti je predávať svojim zákazníkom produkty, ktoré nenájdú v bežných obchodných reťazcoch. Preto spoločnosť Penerini nakupuje suroviny a produkty z celého sveta. Zelenú kávu pražiar nakupuje od importérov kávy z dôvodu vysokých nákladov na vycestovanie na plantáž.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený prehľad kľúčových dodávateľov spoločnosti, ich predmet a miesto predaja.

Tabuľka č. 3 Zoznam kľúčových dodávateľov

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

Názov dodávateľa	Predmet nákupu	Miesto
32cup	zelená káva	Belgicko
Cafe imports	zelená káva	Nemecko
Sandalj	zelená káva	Taliansko
Dutch Coffee Pack	obaly na kávu, baliaca technika	Holandsko
Planetary Design	dózy na kávu, potraviny a pamlsky Aircscape [®] , termohrnčeky, french press konvice	USA, Montana
Acme & Co	farebné porcelánové šálky, cuppingové misky	Holandsko
Lyra	tabuľkové čokolády, čokoládové tyčinky	Slovensko
PuckPuck	príslušenstvo k aeropressu, cold brew	Veľká Británia
DoubleShot	produkty na prípravu filtrovanej kávy, spotrebný tovar – filtre, mlynčeky,	Česko
Jura	automatické kávovary	Švajčiarsko
Fast ČR	Kávovary Sage, Delonghi, SodaStream, príslušenstvo ku kávovarom	Česko

Výkonná sila zákazníkov

S pomerne rýchlo vyvíjajúcim sa trhom kávy, kde konkurencia má rastúcu tendenciu, vzniká väčšia vyjednávacía sila zákazníkov. Je to logický stav, pretože ponuka sa

zvyšuje. Zákazník má možnosť porovnať jednotlivé cenové stratégie podnikov a zvoliť tú najvýhodnejšiu cenovú ponuku pre seba. Z toho plynie, že spotrebiteľ má vplyv na cenu a kvalitu výrobku alebo služby. Populárne sú recenzie od zákazníkov, ktoré slúžia ako spätná väzba podniku a informačný kanál pre potenciálnych zákazníkov. Aktuálne sa zákazníci zaujímajú o množstvo faktorov, ako sú pozitívne preferencie, rýchla reakcia, komplexnosť dodávky a marketingové pôsobenie na trhu. Spoločnosť Penerini sa snaží svojim zákazníkom čo najviac vyhovieť, aby čo najkvalitnejšie uspokojila ich potreby.

Spoločnosť Penerini rozdáva svojim zákazníkom zľavové kartičky, čím poskytuje zákazníkom výhodný zľavový program. Cieľom je zbierať razítka za kávu a nákup produktov nad 300 Kč. Každú piatu kávu získa zákazník zdarma a každý priaty nákup má s 5% zľavou.



Obrázok č. 10 Zľavová karta

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

Hrozba nových konkurentov

Najväčšia prekážka pre vstup nového konkurenta je vstupná investícia. Aj keď si myslím, že na miestnom trhu je už veľa pražiarní kávy, určite to nie finálny stav. V Brne a okolí existuje veľa ľudí nadchnutých pre kávu, ktorí určite zariskujú a skúsia uplatniť svoj business plán v kávovom svete. Ďalšia prekážka, s ktorou sa vstupujúci konkurenti budú zaoberať je, ako sa odlišiť od ostatných spoločností a aká bude ich konkurenčná výhoda. Spoločnosť Penerini, ako jedna z troch autorizovaných spoločností v Brne predáva automatické kávovary Jura. Podľa dohody s majiteľom

švajčiarskej značky Jura a jednatelom spoločnosti pre český trh v Brne nemôže vzniknúť žiadna nová autorizovaná predajňa kávovarov značky Jura.

Vstup novej spoločnosti do odvetvia je možný a pomerne ľahký, ale sú potrebné odborné znalosti a skúsenosti. Certifikované školenia v oblasti kávy sú pomerne finančne náročné.

Hrozba substitútov

Každý výrobok má svoj substitút. Substitúty môžu vážne narušiť vývoj spoločnosti a ich plánovanú stratégiu. Medzi substitúty výrobkov zaradujem instantnú kávu, ktorú ešte stále veľa ľudí nakupuje. Jej príprava je rýchla a bezstarostná. Ale nikto už nevidí jej proces výroby. Cena v tomto prípade je oveľa nižšia oproti zrnkovej káve. Dostupnosť tohto substitútu je ľahko dostupná v každom obchode. Ak sa zameriam na substitúty spoločnosti ako celku, môžu nimi byť obchody, ktoré začnú predávať čiastočne rovnaký, alebo aspoň podobne zameraný sortiment. Dôležité je ukázať verejnosti, že práve náš výrobok je kvalitný a práve ten si majú kúpiť. Na to najčastejšie spoločnosť využíva marketingový nástroj, reklamu.

- + Jedinečnosť sortimentu
- + Bezbariérový vstup na trh
- + Individuálny prístup k zákazníkom
- + Zľavový program
- Voľba nižšej kvality kávy a menej kvalitných produktov na základe ceny

3.3 Analýza vnútorného prostredia

Vnútna analýza podniku priblíži, ako aktuálne vyzerá obchodný model spoločnosti a aké obchodné aktivity spoločnosť uskutočňuje. Pomocou marketingovej analýzy definujem produkt a ďalej pomocou analytickej techniky VRIO vyhodnotím situáciu spoločnosti v oblasti zdrojov. Budem sa snažiť odhaliť potenciál ich zlepšenia. Spracovanie a zhodnotenie finančnej situácie považujem za jednu z najdôležitejších častí diplomovej práce.

3.3.1 Marketingová analýza

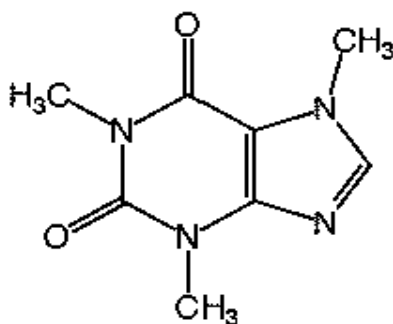
Cieľom maketingovej analýzy je definovať marketingový mix **4P** produktov spoločnosti a aktuálnu marketingovú stratégiu spoločnosti Penerini s.r.o.

Produkt

Produkt je výsledkom ľudskej práce a preto je najvýznamnejšou zložkou marketingového mixu. Produkty, ktoré spoločnosť Penerini s.r.o. ponúka svojim zákazníkom je mnoho. Je to čerstvo pražená káva, kávove nápoje z nej pripravené, služby vo forme kurzov s kávovou tematikou, rôzne typy cateringu, či teambuildingy.

Keďže sa vo svojej diplomovej práci najviac venujem čertvo praženej káve z pražiarne Penerini, tak som sa rozhodla marketingový mix zamerať práve na tento produkt. Práve tento produkt je pre spoločnosť najdôležitejší.

Jadro produktu prináša hlavné uspokojenie zákazníka. V prípade čerstvo praženej kávy je to kofeín, ktorý kávove zrná obsahujú. Kofeín stimuluje centrálnu nervovú sústavu a dočasne potláča únavu. Obsah kofeínu v štandardne pripravenom esprese zo 100% Arabiky sa pohybuje okolo 75 mg (<https://www.jogadnes.cz/joga/kofein-a-jeho-ucinky-na-organismus-3710/>).



Obrázok č. 11 Chemická podstata kávy

(Zdroj: <https://www.compoundchem.com/2014/01/30/why-is-coffee-bitter-the-chemistry-of-coffee/>)

Kvalita zeleného zrna je pomerne vysoká. Pražič nakupuje kávy s dohľadateľným pôvodom od importérov kávy. Dbá na vysoké hodnotenie a čerstvosť. Bohužiaľ, nie je možné kávu dopredu ochutnať a na základe toho sa rozhodnúť. Pražič musí veriť

importérovi. Na základe kvality zelenej kávy a následného praženia sa odvíja výsledná chuť kávového nápoja v šálke. Espresso tvorí základ pre všetky ostatné kávové nápoje ako sú cappuccino, latté, flatwhite a iné. Kvalita upraženej kávy sa pravidelne kontroluje cuppingom.

Dizajn je v aktuálnom konkurenčnom prostredí veľmi dôležitý. Pražiareň kávy Penerini si uvedomuje, že práve v tom zaostáva najviac. Čerstvo upraženú kávu balí do sáčkov rôznych veľkostí bielej, alebo hnedej farby a etiketa nie je príliš zaujímavá. Konkurenčné pražiarene využívajú dizajn obalu, ako nástroj predaja. Ich sáčky s kávou sú farebné, nápadité a zákazníka zaujmu na prvý pohľad.



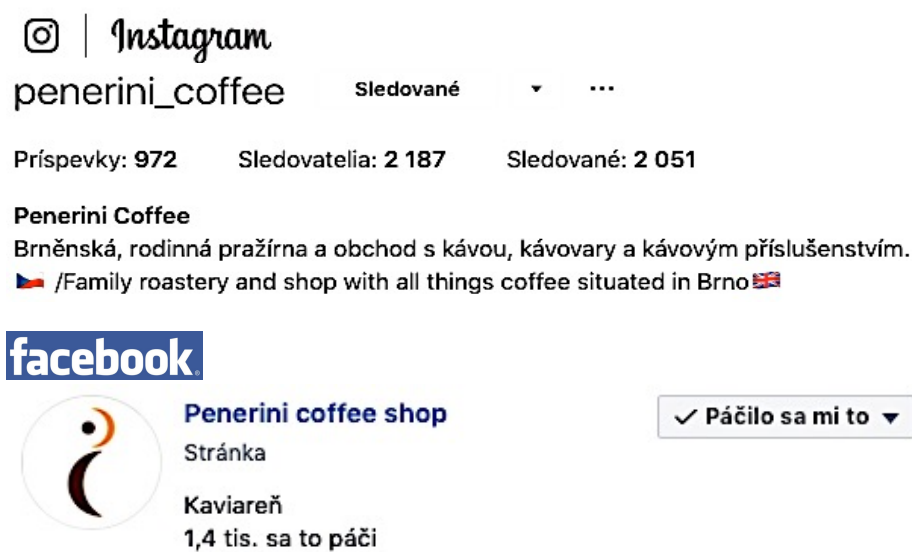
Obrázok č. 12 Dizajn konkurencie
(Zdroj: Instagram)

Cena zrnkovej kávy z pražiarene Penerini je priamo úmerná ku svojej kvalite. Nepatrí k najdrahším, ale ani k najlacnejším čerstvo praženým kávam. Avšak káva, ktorú pražiareň servíruje v coffee shope je najnižšia v Brne. Cieľom je prilákať zákazníkov, aby prišli ochutnať espresso a zároveň kúpili zrnkovú kávu v sáčku pre svoju spotrebu. V rámci veľkoobchodnej spolupráce poskytuje spoločnosť Penerini s.r.o. zľavu na zrnkovú kávu až do výšky 30 %. V coffee shope získa zákazník každú piatu kávu zdarma (Obrázok č. 10 Zľavová karta).

Cenník produktov nájdete v prílohe č. 4.

Forma distribúcie v spoločnosti Penerini s.r.o. má niekoľko podôb. Prostredníctvom eshopu si zákazník môže objednať čerstvo praženú kávu a iný sortiment priamo domov. Alebo, môže zákazník využiť priamu distribučnú sieť a navštíviť kamennú predajňu – coffee shop v Brne. Pražiareň kávy, coffee shop a školiace centrum sa nachádza na rovnakom mieste. Všetky tri zariadenia sú kedykoľvek dostupné verejnosti.

Propagácia a komunikácia so zákazníkmi prebieha priamo v coffee shope, alebo prostredníctvom sociálnych sietí Facebook a Instagram. Ku komunikácii s obchodnými partnermi a zaregistrovanými zákazníkmi spoločnosť využíva direct mailing. V nepravidelných intervaloch odosiela hromadné emaily zamerané na nové produkty, akcie a rôzne iné aktuálne kampane. Spoločnosť Penerini s.r.o. by sa mala viac zamerať na propagáciu, aby sa dostala do povedomia zákazníkov a budovala svoj image.



Obrázok č. 13 Facebook a Instagram spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Sociálna sieť Facebook a Instagram)

Spoločnosť Penerini s.r.o. sa prezentuje pod názvom Penerini coffee ako pražiareň a Penerini coffee shop ako predajňa kávy. Na sociálnej sieti Instagram má viac ako 2 000 sledovateľov.

– dizajn produktu

+ vplyv sociálnych sietí Facebook a Instagram

3.3.2 Analýza zdrojov metódou VRIO

Pomocou analýzy VRIO budem hodnotiť finančné, ľudské, fyzické a nehmotné zdroje využívané vo vybranom podniku. Každý zo zdrojov je hodnotený štyrmi základnými skupinami. Úlohou analýzy je odhaliť konkurenčnú výhodu spoločnosti za predpokladu využitia svojich zdrojov.

Pomocou tabuľky analyzujem finančné, ľudské, fyzické (hmotné) a nehmotné zdroje spoločnosti Penerini s.r.o. Ďalej posúdim hodnotu, ktorú daný zdroj prináša podniku. Analýza VRIO pre hodnotenie zdrojov využíva nasledujúce kritéria: hodnota, vzácnosť, napodobiteľnosť a organizačné využitie. Na záver posúdim konkurenčný dopad, vyberiem a zistím, či je pre spoločnosť vybraný zdroj silnou, alebo slabou stránkou.

Tabuľka č. 4 Hodnotenie zdrojov spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

VRIO analýza zdrojov							
Typ zdroja	Názov zdroja	Hodnota	Vzácnosť	Ťažká napodobiteľnosť	Organizačná využiteľnosť	Konkurenčné dôsledky	Silná/Slabá stránka
Finančné zdroje	Každoročný rast tržieb	Áno	Nie	Nie	Áno	Konkurenčná neutralita	Silná stránka
	Silné kapitálové zastúpenie	Áno	Áno	Nie	Áno	Trvalá konkurenčná výhoda	Dlhodobá jedinečná silná stránka
	Nutnosť cudzieho kapitálu	Nie	Nie	Nie	Áno	Konkurenčná nevýhoda	Slabá stránka
Ľudské zdroje	Skúsený management spoločnosti	Áno	Nie	Nie	Áno	Konkurenčná neutralita	Silná stránka
	Kvalifikovaný personál	Áno	Áno	Nie	Áno	Dočasná konkurenčná výhoda	Krátkodobá silná stránka
	Pražič – zamestnanec s odborným zameraním	Áno	Áno	Áno	Áno	Trvalá konkurenčná výhoda	Dlhodobá jedinečná silná stránka
Fyzické zdroje	Vlastná výroba – technológie	Áno	Áno	Áno	Áno	Trvalá konkurenčná výhoda	Dlhodobá jedinečná silná stránka
	Široké portfólio produktov	Áno	Nie	Nie	Áno	Konkurenčná neutralita	Silná stránka
	Rozmanitosť značiek	Áno	Nie	Nie	Áno	Konkurenčná neutralita	Silná stránka
	Výhradná distribúcia (Planetary design)	Áno	Áno	Áno	Áno	Trvalá konkurenčná výhoda	Dlhodobá jedinečná silná stránka
Nehmotné zdroje	Know-how	Áno	Áno	Áno	Áno	Trvalá konkurenčná výhoda	Dlhodobá jedinečná silná stránka
	Povesť podniku	Áno	Nie	Nie	Áno	Konkurenčná neutralita	Silná stránka

Z vytvorenej tabuľky vyplýva, že spoločnosť Penerini má hneď niekoľko konkurenčných výhod. Jedna z nich je v ľudských zdrojoch, konkrétne v pražičovi,

ktorý praží nové druhy káv a snaží sa v nich nájsť výnimočné chute. Práve na to nadväzuje druhá konkurenčná výhoda. Aktuálne vlastní spoločnosť kvalitný pražiaci stroj a neustále sa snaží výrobný úsek inovovať. Preto sa spoločnosť rozhodla, že zakúpi novú výrobnú technológiu, aby im táto pozícia zostala. Hlavný dôvod nákupu novej pražičky je zvýšenie kapacity výroby a skrátenie času praženia. Spoločnosť Penerini je od roku 2018 výhradným a jediným distribútorom produktov značky Planetary design pre päť krajín Európy (Česko, Slovensko, Poľsko, Maďarsko a Rumunsko). Získanie výhradnej distribúcie nebolo ľahké, ale spoločnosť disponuje dostatočným vlastným kapitálom a zatiaľ dostačujúcimi priestormi na uskladnenie. Žiadne podobné produkty na českom trhu doteraz neboli dostupné. Každá spoločnosť má svoje know-how. Spoločnosť Penerini má vlastné postupy a procesy, ktoré pri výrobe dodržiava. V jednej oblasti sa nepodarilo nájsť konkurenčnú výhodu a to konkrétne medzi finančnými zdrojmi.

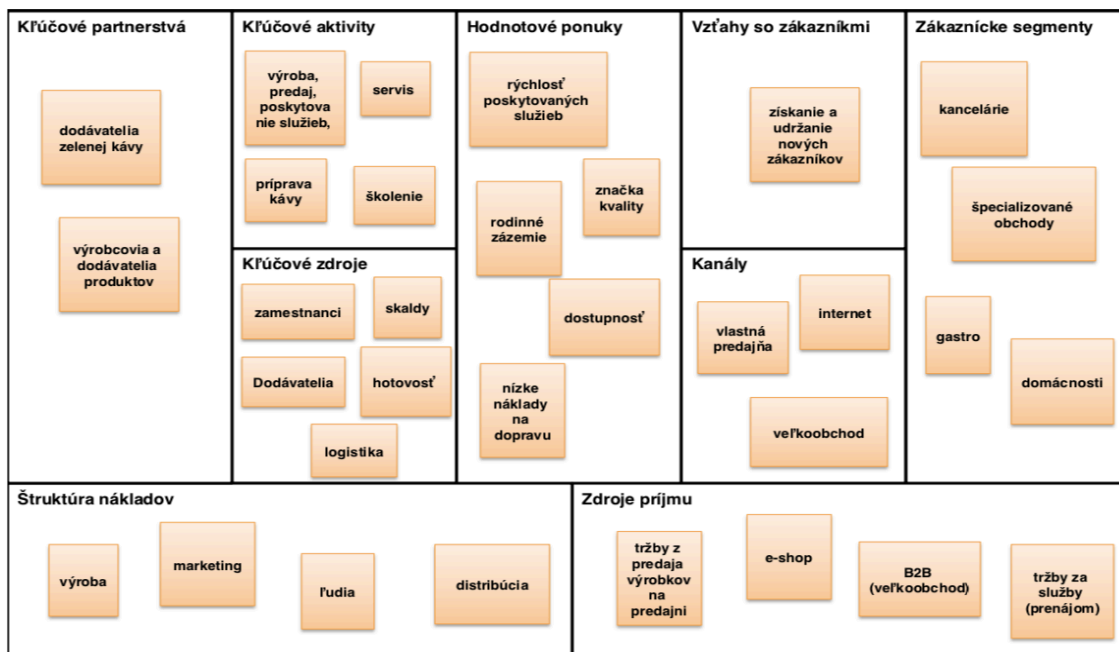
- + Silné kapitálové zastúpenie a know-how spoločnosti
- + Zamestnanci vzdelaní v odbore
- + Rozvoj obchodných vzťahov
- + Výhradná distribúcia rôznych značiek produktov - Planetary design, Jura
- + Využívanie modernej technológie
- Komunikačná schopnosť zamestnancov so zákazníkmi
- Nízka výrobná kapacita

3.3.3 Analýza súčasného business modelu a obchodných aktivít

K analýze aktuálneho business modelu spoločnosti Penerini využijem plátno ako nástroj. Pomocou plátna definujem business model, ktorým aktuálne spoločnosť vytvára, predáva a získava hodnotu. Zameriam sa na štyri oblasti a deväť stavebných prvkov, pomocou ktorých spoločnosť zarába peniaze.

Nasledujúci obrázok znázorňuje aktuálny business model spoločnosti. Pravá strana plátna znázorní hodnotu spoločnosti a ľavá strana jej efektívnosť.

Analyzovať budem nasledujúce oblasti: kľúčové partnerstvá, kľúčové aktivity, kľúčové zdroje, hodnotové ponuky, vzťahy so zákazníkmi, zákaznícke segmenty, kanály, štruktúru nákladov a zdroje príjmu.



Obrázok č. 14 Aktuálny business model spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kľúčové partnerstvá

Hlavní obchodní partneri spoločnosti Penerini s.r.o. sú jednoznačne dodávatelia vstupnej suroviny do výroby. Ďalej sú to dodávatelia produktov, ktoré spoločnosť predáva svojim zákazníkom. Niektorí obchodní partneri spolupracujú so spoločnosťou od jej založenia.

Kľúčové aktivity

Aktivity, ktoré potrebuje spoločnosť Penerini vykonávať k plynulému fungovaniu sú výroba – praženie zrnkovej kávy, predaj a spoľahlivé poskytovanie služieb zákazníkom. V coffee shope je to precízna príprava kávy, espressa, či cappuccina. Tým, že spoločnosť má vlastné baristické školiace centrum, poskytuje certifikované školenia o káve. Ďalšia oblasť, ktorú spoločnosť pokrýva je servis. Patrí sem nie len oprava kávovarov, ale aj reklamácie iných produktov, ktoré spoločnosť predáva.

Kľúčové zdroje

Zdroje sú najdôležitejšie aktíva, bez ktorých by business model nemohol fungovať. Zdroje podľa Osterwaldera sa rozdeľujú na fyzické, duševné, ľudské a finančné. Mať spoľahlivých dodávateľov je základ. Spoločnosť Penerini má niekoľko zahraničných a domácich dodávateľov.

Penerini coffee praží kávu podľa svojho know-how - receptúry. Pražič je najdôležitejší ľudský zdroj v spoločnosti. Má dlhoročnú prax, vlastní niekoľko certifikátov z kurzov v oblasti kávy a má skvelo vyvinuté chuťové bunky, ktoré sú pre túto pozíciu nevyhnutné. Spoločnosť Penerini nemá žiadny dlhodobý ani krátkodobý úver a disponuje pomerne vysokou hotovosťou.

Keďže spoločnosť Penerini je výhradným distribútorom značky design, Jura a iných značiek, má veľké množstvo zásob a pomerne nedostatočné skladovacie priestory.



Obrázok č. 15 Autorizovaný predajca značky Jura

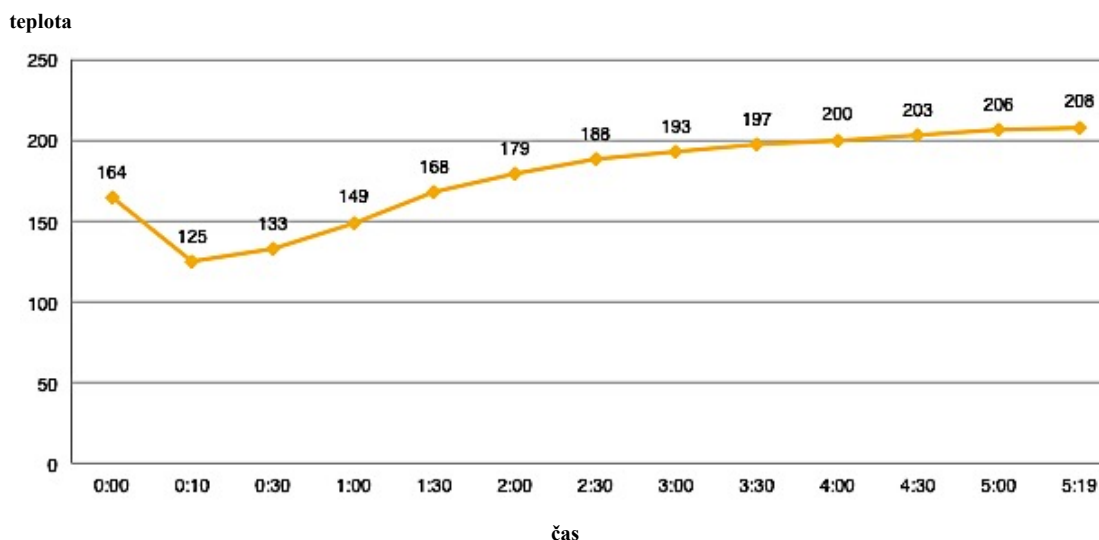
(Zdroj: <https://eshop.penerini.cz/znacka/jura/>)



Obrázok č. 16 Distribútor značky Planetary design

(Zdroj: <https://planetarydesign.com>)

V prílohe č. 5 prikladám potvrdenie o výhradnej distribúcii značky Planetary design.



Obrázok č. 17 Proces praženia kávy – profil kávy Colombia Caldas

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

Hodnotové ponuky

Hodnota výrobku, či služby rozhoduje o tom, či zákazník zvolí práve spoločnosť Penerini, alebo pôjde nakúpiť a využiť služby ku konkurencii. Penerini je spoločnosť, ktorá bola založená rodinou z Brna. Názov Penerini vznikol z prvých dvoch začiatkových písmen mien členov rodiny. Ku každému zákazníkovi spoločnosť pristupuje priateľsky, s cieľom maximálne uspokojiť jeho potreby v čo najkratšom čase.

Predajňa spolu s pražiarňou kávy je dobre dostupná mestskou hromadnou dopravou, ale nachádza sa mimo centra mesta. Je umiestnená 200 m od zastávky električky s možnosťou parkovania pred dverami coffee shopu. Zákazníci, ktorí nepochádzajú z Brna, môžu využiť internetový obchod a ich zásielka bude doručená prepravnou spoločnosťou Geis alebo DPD. Náklady na dopravu sa pohybujú od 65 Kč po 120 Kč. Avšak pri nákupe nad 2000 Kč sa zásielka doručuje zákazníkovi zdarma.

Spoločnosť Penerini s.r.o. kladie dôraz na kvalitu svojích výrobkov a poskytovaných služieb. Vo výrobe pracuje s kvalitnou surovinou, iba so 100% Arabikou. Nakupuje zelené zrná od overených dodávateľov vysokej kvality a produkty, ktoré nie sú bežne dostupné na trhu.



Obrázok č. 18 Dostupnosť Penerini coffee shopu

(Zdroj: <https://www.google.com/maps>)

Vzťahy so zákazníkmi

Cieľom spoločnosti Penerini je poskytnúť starostlivosť doterajším zákazníkom. Ďalej získavať nových, z ktorých sa stanú zákazníci stály. Dôležité je si nových zákazníkov udržať. Spoločnosť nemá žiadnu konkrétnu stratégiu, ako získať nových odberateľov. Na základe e-mailového, alebo telefonického dotazu odosiela cenové ponuky na mieru.

Zákaznícke segmenty

Zákazníci, pre ktorých spoločnosť aktuálne vytvára hodnotu sú rozdelení do nasledujúcich skupín. Domácnosti, B2B oblasť, čím sú myslené kancelárie, špecializované obchody, ako zdravá výživa a coffee shopy. V neposlednom rade sa spoločnosť zameriava na gastro prevádzky, predovšetkým na reštaurácie a kaviarne. V týchto segmentoch sa spoločnosti darí, čo dokazuje množstvo zákazníkov práve z týchto oblastí. Zoznam odberateľov nachádzajúcich sa v interných dokumentoch spoločnosti Penerini nemôžem zverejniť, pretože som nedostala povolenie.

Kanály

Ku komunikácii so zákazníkmi spoločnosť Penerini využíva viac komunikačných kanálov. Jedným z nich je predajňa – coffee shop, kde sa asistentka predaja dostáva do priamej komunikácie so zákazníkom. Pre spoločnosť je tento komunikačný kanál dôležitý, pretože priamym rozhovorom si dokáže získať stáleho zákazníka. Je dôležité, aby asistentky predaja mali dobre komunikačné a predajné schopnosti. Nie všetky

asistentky predaja v coffee shope disponujú výbornými komunikačnými spochopnosťami. Len tam, kde sa človek cíti príjemne, sa opätovne vráti. Internet je komunikačný kanál, ktorý umožňuje zákazníkom komunikáciu prostredníctvom e-mailu, alebo online chatu Smartsupp. Prostredníctvom webovej stránky zákazníci vidia sortiment, ktorý spoločnosť predáva a majú možnosť si ho objednať a zaplatiť online. Spoločnosť Penerini využíva e-shopový systém Shoptet s možnosťou úhrady prostredníctvom platobnej brány GoPay. Veľkoobchodná komunikácia prebieha medzi manažérkou spoločnosti a zákazníkom. Najčastejšie po telefonickojej dohode na osobnej schôdzke. Organizačná štruktúra spoločnosti nezahŕňa pozíciu obchodného zástupcu.

Štruktúra nákladov

Cieľom každej spoločnosti a aj spoločnosti Penerini je minimalizovať náklady. Aktuálne spoločnosť Penerini má vysoké náklady na reklamu, pretože využíva pojazdnú kaviareň – coffee truck, ako marketingový nástroj. Taktiež má spoločnosť umiestnené svoje produkty na heureka a na stránke zboží.cz. Náklady na nájom, výrobu, spotrebu energie a platy zamestnancov sú prevádzkové náklady, s ktorými sa vždy počíta. Distribučné náklady sú variabilné. Spoločnosť svojim lokálnym odberateľom rozváža kávu osobne, tým mimo Brno odosiela zásielku prepravcom. Každý mesiac je iný počet výjazdov. Ďalšiu časť nákladov tvoria komunikačné náklady na telefóny, náklady na údržbu a zanechanie internetových domén a e-mailov. Do nákladov patria aj poplatky banke Sberbank, v ktorej má spoločnosť založený firemný účet.

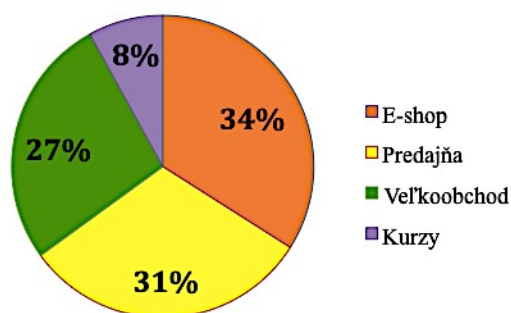


Obrázok č. 19 Spokojnosť zákazníkov na webe Heureka

(Zdroj: <https://obchody.heureka.cz/eshop-penerini-cz/recenze/>)

Zdroje príjmu

Zdroj príjmu spoločnosti Penerini tvoria zákazníci a ich ochota zaplatiť za vybraný výrok, či službu. Najväčšiu časť príjmov spoločnosti Penerini tvoria tržby z predaja a internetový predaj. Na treťom mieste je veľkoobchodná spolupráca, ktorou je distribúcia kávy do kancelárií a gastro prevádzok. Rozdiel je však minimálny. Najnižšiu časť príjmov tvoria baristické kurzy. Je to z dôvodu toho, že príjmy začala tvoriť o tri roky neskôr ako iné segmenty. Graf číslo 2 znázorňuje prehľad príjmov spoločnosti za sledované obdobie 2015 – 2018.



Graf č. 3 Príjmy spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Účtovný online program Flexibee)

3.4 Finančná situácia podniku

V tejto kapitole sa zameriam na porovnanie nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia za posledné štyri roky podnikateľskej činnosti spoločnosti Penerini s.r.o. Na základe týchto informácií ďalej presnejšie identifikujem detaily novej investície, ktorú sa podnik chystá reálne uskutočniť. Investíciou je nákup novej technológie, konkrétne pražiaciho stroja Loring S15 Falcon. Toto rozhodnutie ovplyvní podnik na dlhšiu dobu. Cieľom je zistiť, ktoré úseky a ako ovplyvní investícia v obchodnom modeli. K vypracovaniu finančnej situácie podniku využijem interné dokumenty spoločnosti.

Výkaz ziskov a strát a Súvaha sa nachádzajú v prílohe č. 6.

Nasledujúca tabuľka ponúka prehľad tržieb z predaja tovaru za posledné štyri roky. Iné tržby, ako z predaja tovaru spoločnosť netvorí. Spoločnosť Penerini s.r.o. nerozdeľuje tržby za predaj výrobkov a služieb, ale všetko spoločne účtuje do predaja tovarov.

Tabuľka č. 5 Prehľad tržieb spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

	2015	2016	2017	2018
Tržby z predaja tovaru (Kč)	4 197 000	4 992 000	9 113 000	9 037 000

Z tabuľky vidíme pozitívny trend rastu tržieb z predaja tovaru. V sledovanom období od roku 2015 tržby medziročne rastú. V roku 2015 spoločnosť Penerini dosiahla tržby vo výške 4 197 000 Kč. V roku 2016 tržby vzrástli o 795 000 Kč. Veľký skok nastal v roku 2017, kedy tržby z predaja tovaru prudko vzrástli oproti predchádzajúcemu roku. Bolo to takmer viac, ako jednonásobok tržieb z roku 2016. Konkrétne o 4 121 000 Kč. V poslednom sledovanom roku boli tržby o 76 000 Kč nižšie ako v roku 2017. Takže spoločnosť Penerini zaznamenala prvýkrát pokles tržieb.

V tabuľke č. 6 nájdete prehľad nákladových položiek. Použité informácie sú z výkazu ziskov a strát za sledované obdobie 2015 – 2018. Náklady sú rozdelené na jednotlivé položky pre lepší prehľad.

Tabuľka č. 6 Prehľad nákladov spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

	Názov položky	2015	2016	2017	2018
A	Výkonová spotreba	1 113 000	4 953 000	7 658 000	7 325 000
A.1	Náklady vynaložené na predaný tovar	3 225 000	3 358 000	6 047 000	5 129 000
A.2	Spotreba materiálu a energie	neuvedené	605 000	555 000	493 000
A.3	Služby	neuvedené	990 000	1 056 000	1 073 000
D	Osobné náklady	7 000	72 000	198 000	201 000
D.1	Mzdové náklady	4 000	64 000	164 000	153 000

D.2	Náklady na soc. zabezpečenie, zdrav. poistenie a ostatné náklady	3 000	8 000	34 000	48 000
E	Úprava hodnôt z prevádzkovej činnosti	0	0	785 000	1 349 000
E.1	Úprava hodnôt dlhodobého nehmot. a hmot. majetku (trvalé)	0	0	785 000	1 349 000
F	Ostatné prevádzkové náklady	0	12 000	6 000	10 000
F.3	Dane a poplatky z prevádzkovej činnosti	0	4 000	6 000	10 000
F.5	Iné prevádzkové náklady	0	8 000	0	0
K	Ostatné finančné náklady	5 000	6 000	13 000	21 000

Z tabuľky vidíme postupný nárast nákladov spoločnosti. Aj keď spoločnosť Penerini bola založená v roku 2011, náklady začali stúpať až od roku 2015. Dôvodom bolo vybudovanie kamennej predajne – Penerini coffee shopu. V tom čase spoločnosť investovala do vybavenia a rekonštrukcie prevádzky. V júni roku 2015 bola prevádzka otvorená a spoločnosť začala predávať produkty nie len na eshope. Po dvoch rokoch pôsobenia na trhu, spoločnosť Penerini s.r.o. začala tvoriť vyššie tržby, s čím sú spojené aj náklady, ktoré vzrástli niekoľkonásobne. Rovnako môžeme vidieť progres aj medzi rokmi 2016 a 2017. V roku 2017 spoločnosť Penerini s.r.o. kúpila pojazdnú kaviareň, historický Citroën HY. Tento majetok sa do nákladov dostal vo forme odpisov. Ďalej spoločnosť nakúpila nové kávovary do školiaceho centra, ktoré bolo otvorené koncom roka 2017. Najväčšiu časť nákladov tvoria po všetky sledované roky náklady vynaložené na predaný tovar. Medzi ostatné finančné náklady patria poplatky na účte za zahraničné platby. Spoločnosť sa stala výhradným distribútorom značky Planeraty design, čím začala viac obchodovať so zahraničím. V roku 2018 si môžeme všimnúť vysoké náklady na úpravu dlhodobého hmotného a nehmotného majetku. Patria sem odpisy za historické auto Citroën HY a profesionálne kávovary.

Tabuľka č. 7 zobrazuje rozdiel dosiahnutých výnosov a vynaložených nákladov na podnikateľskú činnosť. Vývoj výsledku hospodárenia som získala z účtovnej závierky za sledované obdobie 2015 – 2018.

Tabuľka č. 7 Výsledok hospodárenia spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

	2015	2016	2017	2018
Prevádzkový VH	- 151 000	- 45 000	466 000	152 000
Finančný VH	- 5 000	- 6 000	- 13 000	- 21 000
Mimoriadny VH	—	—	—	—
Výsledok hospodárenia (Kč)	- 156 000	- 51 000	453 000	131 000

Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení vo výkaze ziskov a strát musí byť zhodný s výsledkom hospodárenia za bežné účtovné obdobie, ktorý sa nachádza v súvahe. Výsledok hospodárenia si spoločnosť Penerini s.r.o. zisťuje na konci účtovného obdobia. Výsledok hospodárenia zachytáva všetky obchodné úseky, ktoré spoločnosť prevádzkuje spoločne. Myslím tým kamennú predajňu Penerini coffee shop, e-shop, školiace centrum a pojazdnú kaviareň. Z tabuľky je vidieť, že od roku 2015 spoločnosť Penerini s.r.o. svoju stratu znižovala, až sa dostala v roku 2017 do zisku. Zisk v roku 2017 bol pomerne vysoký v porovnaní so stratou v roku 2016. Aj keď v nasledujúcom roku 2018 spoločnosť dosiahla zisk, v porovnaní s rokom 2017 je zisk o 322 000 nižší. Určite majú na to vplyv vysoké odpisy, ktoré sú o viac ako pol milióna korún vyššie, ako v roku 2017. Spoločnosť Penerini s.r.o. však už nepredpokladá ďalšiu stratu v hospodárskom výsledku práce, naopak očakáva v ďalších rokoch kladný výsledok hospodárenia, teda zisk.

3.5 SWOT analýza

Významnosť faktorov z pohľadu silných a slabých stránok skúmaného objektu a tiež príležitosti a hrozieb posudzujem pomocou SWOT analýzy. Práve táto analýza spojuje všetky predchádzajúce analýzy, ktoré som už vo svojej diplomovej práci uviedla. V tabuľke č. 8 sú uvedené výstupy zo SWOT analýzy.

Tabuľka č. 8 Analýza SWOT

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky vnútorné interné prostredie	Slabé stránky vnútorné interné prostredie
<ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaná pracovná sila • vlastné know-how • individuálny prístup • jedinečnosť sortimentu • rozšírenie ponuky služieb • ekologické zmýšľanie • široké zacielenie na verejnosť 	<ul style="list-style-type: none"> • geografická poloha – mimo centrum mesta • komunikačné schopnosti zamestnancov • nedostatočné skladovacie priestory • aktuálna nízka výrobná kapacita • dizaj produktu
Príležitosti vonkajšie externé prostredie	Hrozby vonkajšie externé prostredie
<ul style="list-style-type: none"> • využitie modernej technológie • výhradná distribúcia • úroveň technológie • potenciál získania nových partnerov • odbyt kvalitnej suroviny • rozvoj spolupráce s podobne orientovanými podnikmi • vplyv sociálnych sietí • bezbariérový vstup na trh • pohyb menových kurzov 	<ul style="list-style-type: none"> • meniace sa potreby spotrebiteľov • meniace sa ceny vstupov • predaj substitučných výrobkov (robusta, instantná káva) • nedostatočný záujem o vzdelanie v oblasti kávy • legislatívne zmeny • pohyb menových kurzov

Silné stránky

Medzi silné stránky spoločnosti Penerini s.r.o. som zaradila kvalifikovaných pracovníkov, ktorí prešli školeniami, workshopmi a sú ochotní rozvíjať svoje schopnosti a vedomosti v odbore. Zákazníci ocenia individuálny prístup a jedinečnosť sortimentu, ktorý dostanú v Penerini coffee shope. Vlastné postupy spracovania vstupnej suroviny sú samozrejmosťou. Spoločnosť Penerini s.r.o. myslí ekologicky a nákup novej pražiarne je toho dôkazom. Pomocou analýzy trhu som zistila, že

spoločnosť Penerini s.r.o. sa snaží zacieliť na širokú verejnosť a poskytovať komplexné služby zákazníkom. Každá spoločnosť by si mala utajiť svoje know-how. Spoločnosť Penerini nie je zameraná iba na výrobu zrnkovej kávy, ale prevádzkuje aj školiace baristické centrum. Toto centrum sa v krátkej dobe začalo plniť ľuďmi, ktorí majú aktuálne záujem o kávové kurzy a nebolo potrebné k tomu využiť takmer žiadne marketingové nástroje. Avšak možno povedať, že dané centrum tvorí najmenšiu časť výnosov spoločnosti, čo pokladám za hrozbu.

Slabé stránky

Slabú stránku spoločnosti Penerini s.r.o. vidím v jej geografickej polohe. Pražiareň s coffee shopom sa nenachádza v centre mesta, ale v okrajovej časti Kráľovo pole. Ako distribútori musíme mať na sklade veľa druhov a kusov výrobkov všetkých značiek, ktoré sa ďalej predávajú a distribujú. Skladovanie týchto výrobkov zaberá veľa miesta a časom hrozí, že aktuálne skladovacie priestory budú malé. Momentálne je pražiareň limitovaná kapacitou výroby. Dizajn kávových sáčkov, do ktorých spoločnosť balí čerstvo upraženú kávu nie je príliš atraktívny v porovnaní s konkurenciou. Ďalšou slabou stránkou sú komunikačné schopnosti zamestnancov so zákazníkmi. Tie musia pravidelne trénovať napríklad simulovanými nákupmi.

Príležitosti

Príležitostí na uplatnenie pražiarne, školiaceho centra a pojazdnej kaviarne Penerini coffee truck je mnoho. Jednou z nich je využívanie najnovšej modernej technológie a neustále inovácie v spoločnosti Penerini s.r.o. Pražiareň Penerini je známa tým, že pracuje výhradne iba s kvalitnou surovinou, 100% Arabikou. Keďže spoločnosť plánuje nákup novej pražičky, chystá sa nadviazať nové spolupráce aj s podobne orientovanými podnikmi. V pláne má poskytovať službu praženia na mieru, napríklad pre kaviarne, ktoré chcú mať v ponuke kávu vlastnej značky a jedinečnej chuti. Určite spoločnosť plánuje získať viac veľkoobchodných odberateľov, ako má doteraz. Príležitosť otvoriť si pražiareň, alebo coffee shop má každý. Na tento trh je bezbariérový vstup, ale je nutná vysoká vstupná investícia. Vstupnú surovinu pražiar nakupuje od zahraničných importérov kávy a zelená káva sa platí v mene euro. Menový kurz sa neustále pohybuje, čo považujem za príležitosť a zároveň hrozbu pre spoločnosť Penerini s.r.o.

Zamestnanci spoločnosti Penerini s.r.o. navštevujú cuppingy a zúčastňujú sa degustácie kávy u konkurenčných pražiarní. Zdieľanie a písanie príspevkov z rôznych akcií je na sociálne siete v aktuálnom trende nevyhnutné. Medzi najväčšie príležitosti spoločnosti patrí určite výhradná distribúcia značky Planetary design pre štyri okolité krajiny. Takisto distribúcia kávovarov Victoria Arduino a Nuova Simonelli pre Južnú Moravu. Spoločnosť Penerini s.r.o. chce napredovať, tvoriť zisk a udržiavať konkurenčnú výhodu a preto sa rozhodla nakúpiť novú technológiu na praženie, konkrétne pražičku Loring S15 Falcon. V školiacom centre využíva najnovšie technológie v podobe profesionálnych kávovarov značky Victoria Arduino a Nuova Simonelli.

Hrozby

Trendy na spotrebiteľských trhoch sa často menia a ľudia majú slobodnú voľbu výberu, čo zaraďujem medzi hrozby. Ceny vstupnej suroviny sa každú chvíľu menia a bohužiaľ sa nedá presne určiť, ktorým smerom. Ohroziť trh kávy môže aj substitút, ako je menej kvalitná káva – robusta, ktorá sa často primiešava do kvalitnej arabiky z dôvodu zníženia ceny. Legislatívne predpisy sa každoročne menia a neuláhčujú podnikanie.

Pomocou analýzy SWOT som prepojila vonkajšie a vnútorné analýzy prostredia. Vnútorné prostredie som identifikovala pomocou silných a slabých stránok podniku. Vonkajšie prostredie podniku sa zameriava na príležitosti a hrozby na trhu.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA PLÁNU ROZVOJA OBCHODNÝCH ČINNOSTÍ

Táto kapitola je zameraná na vlastné návrhy a doporučená pre rozvoj obchodných aktivít spoločnosti Penerini s.r.o. K vytvoreniu nového obchodného modelu spoločnosti využijem jej silné a slabé stránky zo SWOT analýzy. Hlavným cieľom rozvoja obchodných aktivít je rozšíriť kapacitu výroby. Práve od tohto kroku dokáže spoločnosť Penerini rozširovať svoje obchodné aktivity.

Nasledujúce návrhy sú vytvorené na základe analýz z predchádzajúcej kapitoly.

- Presné definovanie stratégie
- Zmena organizačnej štruktúry
 - zlepšenie komunikačnej schopnosti zamestnancov
 - spôsoby oslovenia zákazníka
- Zlepšenie marketingovej stratégie
 - nový obal na kávu (dizajn)
 - investícia do propagácie
 - aktualizácia webovej stránky a eshopu
- Zýšenie výrobnnej kapacity
 - nákup novej technológie
 - z kvalitnenie výrobku
- Nový business model
 - nové obchodné partnerstvá
 - aktualizácia dodávateľov

Návrhy na zlepšenie a rozvoj obchodných aktivít spoločnosti Penerini s.r.o. zameriam na úsek výroby – praženie kávy, na predaj produktov a poskytovanie služieb vo forme kávových kurzov, alebo prenájmu. Spoločnosť prenajíma kávovary a tiež svoje školiace priestory s vybavením. Aktivity smerujú predovšetkým na získanie nových obchodných partnerov a na uspokojenie potrieb maloobchodných zákazníkov.

4.1 Definovanie stratégie

Na základe uskutočnených analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku je mojim cieľom navrhnúť vhodnú stratégiu. Je to z dôvodu, že spoločnosť Penerini s.r.o. nemá jasne definovanú krátkodobú ani dlhodobú stratégiu. Na základe vízie majiteľa a „hovorenému“ cieľu podniku určím konkrétny smer, akým by sa mala stratégia uberať.

Vízia: *Pražiareň Penerini chce patriť medzi top 3 najlepšie pražiarne v Českej republike.*

Poslanie: *Svojou podnikateľskou činnosťou chce dosahovať primeraný zisk a chrániť životné prostredie. Poskytovať také služby zákazníkom, aby boli maximálne uspokojené ich potreby a požiadavky ohľadne kvality produktu, rozsahu poskytovanej služby a servisu.*

Cieľ: *V priebehu troch rokov zvýšiť obrat a ziskovosť minimálne o 30 %. Nákupom novej pražičky znížiť emisie vo výrobe. Zvyšovať produkciu kávy ročne o 20 % a získať nových obchodných partnerov. Dôkladne vyberať zamestnancov, ktorí budú maximálne stotožnení s cieľom spoločnosti Penerini s.r.o. V priebehu piatich rokov predávať kávu na zahraničnom trhu.*

Z výsledkov analýz odporúčam nasledujúcu stratégiu pre spoločnosť Penerini s.r.o.

Stratégia: *Udržať stabilitu podniku, zvýšiť produktivitu výroby a starať sa o svojich zamestnancov. Získať nových zákazníkov a predávať viac stálym zákazníkom. Zefektívniť komunikáciu zamestnancov medzi sebou a zároveň so zákazníkmi. Z dlhodobého hľadiska expandovať na zahraničný trh a uzatvárať viac obchodných zmlúv.*

Expanziu na zahraničné trhy navrhujem z dôvodu, že už niektoré české pražiarne predávajú svoju kávu na zahraničných eshopoch. Ak spoločnosť Penerini s.r.o. zlepši dizajn svojich kávových šáčkov a zvýši podiel na domácom trhu, myslím si, že nebude

ťažké expandovať. Jeden z cieľov expanzie je poľský eshop Coffeedesk, s kávou a baristickými doplnkami: <https://www.coffeedesk.com>.

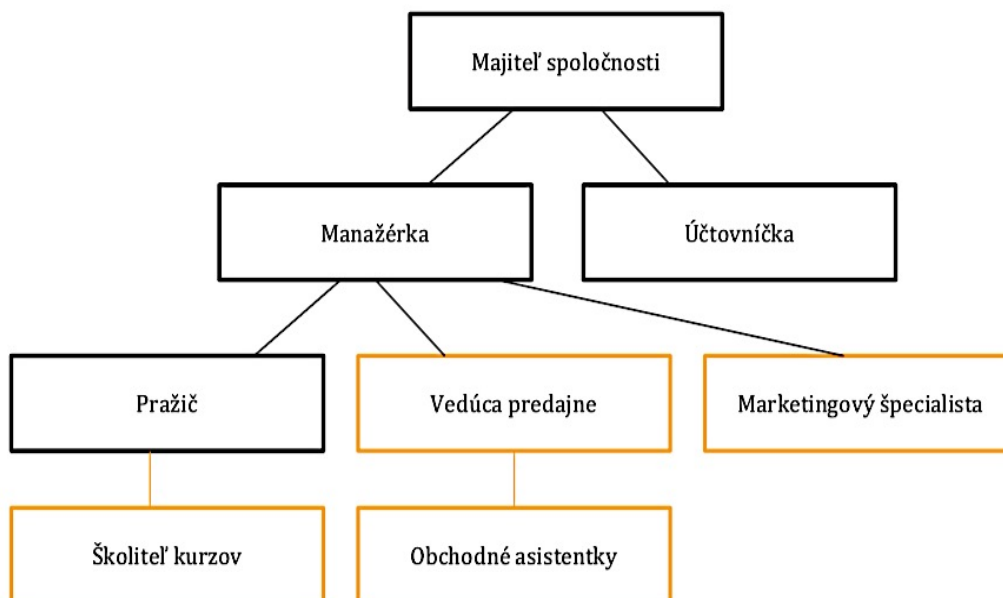
Získavať viac nových zákazníkov navrhujem telefonickou komunikáciou. Zákazníci, ktorí objednávajú prostredníctvom eshopu súhlasia s obchodnými podmienkami a GDPR ochranou osobných údajov a zadávajú do objednávky svoje telefónne číslo. Zamestnanec, ktorý vybavuje objednávky, by mal sledovať od koho objednávka prichádza. Ak sa jedná o právnickú osobu, teda firmu, mal by zavolať a slušne sa opýtať, či nemajú záujem o pravidelné dodávanie kávy do ich kancelárie. Na základe telefonického rozhovoru možno e-mailom odoslať cenovú ponuku, alebo do zásielky pribalit' 100 g čerstvo praženej kávy na ochutnávku zdarma.

Nákupom novej pražičky sa zvýši výrobná kapacita a pražiareň Penerini nebude obmedzená vo svojej produkcii. Bude pražiť viac kilogramov za krátky čas a pri minimálnych emisiách.

Stratégia sa v určitých časových intervaloch môže meniť podľa aktuálnej potreby spoločnosti. Dôležité je, aby sa so stratégiou spoločnosti stotožnili všetci zamestnanci a každodenne pracovali na jej dosiahnutí. Stratégiu navrhujem zapísať a v papierovej podobe priložiť k interným dokumentom spoločnosti.

4.2 Organizačná štruktúra

Každá perspektívne sa rozvíjajúca spoločnosť v určitom bode svojho podnikania potrebuje zmenu. Z vlastného pozorovania a z rozhovoru s majiteľom spoločnosti viem, že nemá každý zamestnanec jasne definované úlohy, ktoré treba plniť. Spoločnosť Penerini s.r.o. má výhodu, že zamestnáva ľudí so širokým zameraním, takže dokážu pracovať na viacerých pozíciách. Spoločnosti odporúčam optimalizovať organizačnú štruktúru a tým zabezpečiť lepšiu organizáciu a deľbu práce do budúcnosti.



Obrázok č. 20 Nová organizačná štruktúra spoločnosti Penerini s.r.o.

(Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou interných dokumentov spoločnosti Penerini s.r.o.)

V starej organizačnej štruktúre pôsobilo príliš veľa ľudí priamo pod manažérkou, čo malo za následok to, že sa nemohla venovať všetkým činnostiam primerane. Z hľadiska vysokého vyťaženia manažérky určité činnosti absentovali. Takže je nutné zamerať sa na to, aby sa čo najviac zefektívnila práca vedenia - manažérky a viac sa využívali ľudské zdroje, ktoré už v spoločnosti pracujú. Preto navrhujem pridať novú líniu do organizačnej štruktúry a rozdeliť právomoci. Pražič by mal viac spolupracovať so školiteľom kávových kurzov, pretože spoločne dokážu vylepšiť chuť a prípravu kávy. Jednu z obchodných asistentiek navrhujem povýšiť na vedúcu predajne, ktorá bude mať na starosti plynulý chod, plánovanie smien a vybavovanie objednávok z eshopu, ktoré sa expedujú z kamennej predajne. Manažérka tak bude mať viac času venovať sa veľkoobchodným klientom, účtovníctvu a ďalšiemu rozvoju podniku. Navrhujem marketingovú asistentku vymeniť za viac kvalifikovaného špecialistu, aby dokázal pracovať samostatne. Ďalšia zmena, ktorú navrhujem je zamestnať školiteľa kurzov na plný úväzok. Vzniknú z toho vyššie náklady, ale stúpne tým počet odškolených kurzov.

4.2.1 Školenie zamestnancov

Spoločnosti Penerini s.r.o. odporúčam pravidelné interné školenia svojich zamestnancov. Je potrebné, aby obchodné asistentky zlepšili svoju komunikáciu so zákazníkmi. Navrhujem tréning formu obchodného rozhovoru. Počas tréningu sa naučia jednať o cene, argumentovať a zlepšia svoje prezentačné schopnosti. Tieto tréningy odporúčam minimálne raz za mesiac s podmienkou prítomnosti všetkých zamestnancov, vrátane majiteľa spoločnosti.

4.3 Marketingová stratégia

Cieľom marketingovej stratégie je získať nových obchodných partnerov a dostať sa do povedomia väčšieho počtu zákazníkov. Na základe uskutočnenej marketingovej analýzy pomocou marketingového nástroja 4P navrhujem nasledujúce zlepšenia v oblasti marketingu.

Nový obal sáčkov na kávu

Aktuálny dizajn sáčkov čerstvo praženej kávy Penerini je nezaujímavý. Sáčky nie sú natoľko reprezentatívne, aby sa mohli umiestniť do regálov v kvalitných obchodoch ako sú Sklizenom, alebo My food. Preto navrhujem zmenu celkového dizajnu. Odporúčam zvoliť oranžové prevedenie sáčku, pretože spoločnosť Penerini s.r.o. má vo svojom logu kombináciu oranžovej, hnedej a bielej farby. Ďalej navrhujem zvoliť jednoduchú prednú etiketu bielo-hnedej farby, z ktorej sa zákazník dozvie odkiaľ káva pochádza, koľko má gramov a na akú prípravu sa hodí. Etiketa musí obsahovať dátum praženia a minimálnu trvanlivosť. Zákazník potrebuje získať z obalu rýchlu a presnú informáciu. Ostatné náležitosti, ktoré obal musí z legislatívneho hľadiska obsahovať navrhujem uviesť na zadnú stranu sáčku. Spoločnosť Penerini s.r.o. balí kávy do sáčkov v hmotnosti 100 g, 150 g, 200 g, 250 g a 500 g. Navrhujem túto širokú škálu zúžiť na tri veľkosti. A to na 100 g (degustačný balíček), 250 g (balíček určený na menšiu, krátkodobú spotrebu) a 500 g (balíček väčšej, dlhodobej spotreby). Zmena dodávateľa sáčkov na kávu je nevyhnutná. Navrhujem použiť ekologickejšiu variantu a to konkrétne sáčok, ktorý je certifikovaný ako CO₂ neutrálny. Tento sáčok neobsahuje

hliník a pomáha znižovať ekologickú stopu (<https://dutchcoffeepack.com/carbon-neutral-coffee-bags/>). V prílohe č. 7 prikladám návrh sáčku a etiketu na zrnkovú kávu.

Propagácia

Aktuálne spoločnosť Penerini s.r.o. využíva ako nástroj propagácie pojazdnú kaviareň Penerini coffee truck. Majiteľ spoločnosti sa v krátkej dobe chystá kaviareň na štyroch kolesách predávať a bude potrebné uplatniť nový spôsob propagovania pražiarnie a celej spoločnosti Penerini s.r.o. Jeden z návrhov je osloviť zákazníkov na veľtrhoch, kávových festivaloch, či konferenciách. Na niektorých vybraných miestach pražiareň Penerini urobí ochutnávku zákazníkom zdarma. Ďalej navrhujem zaplatiť zverejnenie článku o pražiarni Penerini na internete, konkrétne na portáloch o káve, ako je napríklad www.cerstvakava.cz. A takisto navrhujem sa zapojiť do kávového predplatného na webovej stránke <https://www.kofio.cz/predplatne>. Jeden z aktuálne najmodernejších komunikačných nástrojov je video marketing. Navrhujem založiť kanál na YouTube a aspoň raz mesačne natočiť krátky 3-5 minútový vlog z priestoru spoločnosti Penerini s.r.o. Tieto vlogy budú ukazovať, ako vyzerá v skratke celý proces praženia, ako prebiehajú jednotlivé kurzy a iné zaujímavé udalosti z Penerini coffee shopu. Pomocou vlogu sa budú zamestnanci prihovárať potenciálnym zákazníkom a propagovať vybrané produkty a služby.

Webová stránka

Webové stránky spoločnosti Penerini s.r.o. je potrebné v prvom rade zjednotiť. Spoločnosť má svoje internetové cesty rozhádzané, čo je pre zákazníka dosť máťuce a často preto zo stránky odíde skôr, ako vôbec nakúpi. Prvá webová stránka spoločnosti Penerini s.r.o. bola a stále je <http://www.penerini.cz>. Služi iba informačne a zákazník má možnosť sa odkliknúť na eshop. Presná stránka eshopu, ktorú zákazníci najviac navštevujú a vyhľadávajú je <https://eshop.penerini.cz>. Eshop prináša spoločnosti Penerini s.r.o. najvyššie tržby napriek tomu, že potrebuje čiastočné úpravy. Preto si myslím, že investovať do rekonštrukcií webových stránok sa oplatí. Eshop spoločnosti Penerini s.r.o. je postavený na platforme šablóny Shoptet. V porovnaní s konkurenčným eshopom, ako je napríklad <https://www.dokonalakava.cz> je používaná šablóna zastaralá. Keďže spoločnosť Penerini s.r.o. ponúka zákazníkom kurzy s kávovou tematikou, má

d'alší web vytvorený pre kávove kurzy <https://kavove-skolici-centrum.webnode.cz>. Tento web je postavený na platforme webnode, čo nepôsobí profesionálne. Prostredníctvom tejto webovej stránky a prihlasovacieho formulára sa záujemcovia o kurzy, workshopy a cuppingy prihlasujú. Tieto tri weby pôsobia príliš chaoticky a preto navrhujem ich zlúčenie. Ponechala by som web – eshop, prostredníctvom ktorého sú zákazníci zvyknutí nakupovať a pridala by som možnosť registrácie na kávové kurzy. V prílohe č. 8 nájdete ukážku všetkých troch webových stránok.

4.4 Investícia

Spoločnosť Penerini s.r.o. sa v roku 2020 chystá kúpiť novú technológiu na praženie kávy. Investovať chce do pražiaceho stroja značky Loring. Na základe niekoľkých faktorov, ktoré sú uvedené aj iných častiach diplomovej práce, sa pražiareň Penerini rozhodla pre model Loring S15 Falcon.

Loring S15 Falcon má kapacitu na praženie kávy 15 kg v kompaktnom priestore s rozlohou 3,5 m². K štandardnej výbave patrí dotyková obrazovka, vákuový výťah na zelené zrná, automatická násypka a zatváranie dverí pece. Bezdymové praženie prebieha tak, že dym sa odstraňuje počas procesu praženia bez vonkajšieho spaľovania. Až 80% úspora paliva a zníženie emisií skleníkových plynov prináša každé jedno praženie v porovnaní s tradičnými pražičkami. Pražička má jeden horák, ktorý praží kávu a zároveň spaľuje dym. Vysokorychlostný chladiaci zásobník na zrno znižuje dobu chladenia a zároveň kávové zrno chráni. Minimálne množstvo jednej praženej dávky je 7 kg. Maximálna kapacita jedného praženia je až 15 kg.

Pre porovnanie, aktuálne pražiareň Penerini praží na elektrickej pražičke značky Novoroaster, ktorá má maximálnu kapacitu 2 kg. 15 kg kávy na nej pražíč upraží približne za 3-4 hodiny, podľa druhu kávy. Maximálna denná kapacita pražičky Loring je pri osem hodinovej smene 300 kg za deň. Maximálna kapacita pražičky Novoroaster je 50 kg. V prílohe č. 9 je obrázok pražiaceho stroja, ktorý plánuje spoločnosť Penerini zakúpiť.

Táto investícia výrazne zvýši kapacitu výroby a tým ovplyvní business model spoločnosti. Upražená káva výrazne zvýši svoju kvalitu a čiastočne upraví chuť kávy. Na zrnku kávy nebudú zostávať žiadne strieborné slupky, pretože pražička Loring ich všetky šetrne spáli. Spoločnosť bude mať priestor uzatvárať nové dlhodobé zmluvy, ktorých predmetom bude odber čerstvo praženej kávy z pražiarne Penerini. Ďalší zámer spoločnosti je pražiť kávu na zakázku firmám a kaviarňam podľa ich predstavy. To znamená pod vlastnou značkou a vo vlastnom obale, poprípadе s logom spoločnosti. Nákupom novej pražičky sa výrazne skráti pražiaci čas a pražič bude mať viac priestoru sa venovať iným obchodným aktivitám. Ako napríklad vyhľadávať nových odberateľov kávy, ponúkať profesionálne kávovary Nuova Simonelli a Victoria Arduino a zúčastňovať sa na stretnutiach pražiarní a cuppingoch.

4.4.1 Investičné náklady

Investičné náklady spojené s pražiacim strojom Loring tvoria výdaje na nákup zariadenia a výdaje na stavebné práce súvisiace so zabudovaním zariadenia. Podrobný prehľad investičných nákladov je uvedený v nasledujúcej tabuľke č. 9.

Tabuľka č. 9 Investičné náklady pražičky Loring

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Suma (Kč)
Technologické zariadenie	2 290 000
Stavebné práce	45 000

Celkové investičné náklady sú 2 335 000 Kč. Informácie o investičnom náklade spojenom s nákupom pražiarne Loring som získala od obchodného zástupcu spoločnosti pre Európu. Stavebné práce a náklady s nimi spojené odhadol projektový manažér stavebnej spoločnosti.

Technologická charakteristika stroja Loring S15 Falcon

Životnosť pražiaceho stroja sa pri pravidelnej údržbe a výmene komponentov odhaduje na 12 rokov. Pražička dokáže upražiť až 300 kg zelenej kávy za deň. Spoločnosť

Penerini predpokladá, že v prvom roku po prechode na novú technológiu bude priemerne pražiť 800 – 900 kg mesačne. V priebehu užívania stroja sa bude kapacita upraženej kávy zvyšovať. Strategický plán spoločnosti predpokladá medziročný rast zvyšovania kapacity o 20 %. Pri plnej kapacite využitia pražičky je možné upražiť za rok až 70 ton zelenej kávy. Ak spoločnosť Penerini bude v 1. roku pražiť 9 600 kg ročne a očakáva 20% zvyšovanie produkcie, plnú kapacitu výrobného stroja by dosiahla až v 13. roku životnosti.

Tabuľka č. 10 Objem výroby

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

Obdobie	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
kg/ročne	9 600	11 520	13 824	16 589	19 907	23 888	28 665

2027	2028	2029	2030	2031	Maximálna kapacita / rok
34 390	41 278	49 533	59 479	71 328	72 000

Maximálna kapacita novej pražičky Loring je 72 ton upraženej kávy ročne.

Tabuľka č. 11 Technologická charakteristika stroja Loring S15 Falcon

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti Penerini s.r.o.)

Technická charakteristika	Čas
Životnosť stroja	12 rokov
Maximálna kapacita stroja	300 kg/deň
Využitá kapacita stroja	40 kg/deň
Ročné zvyšovanie produkcie	20 %
Plné využitie kapacity	13. rok

Stanovenie diskontnej sadzby

Stanoviť diskontnú sadzbu nie je vôbec jednoduché. Stanovenie jej hodnoty patrí k najťažšej úlohe v procese efektívneho hodnotenia investície. Práve diskontná sadzba má veľký vplyv na celkovú hodnotu investície.

Investícia, ktorú sa chystá spoločnosť Penerini s.r.o. v roku 2020 uskutočniť je vo výške 2 335 000 Kč. Majiteľ spoločnosti má v pláne celú investíciu financovať z cudzích zdrojov, teda dlhodobým úverom. Spoločnosť Penerini vedie svoje bankové účty v komerčnej banke Sberbank. Práve od tejto banky spoločnosť dostala ponuku dlhodobého bankového úveru, ktorý by bol úročený 7,5 % úrokovou sadzbou.

4.5 Zhodnotenie efektívnosti investície

V tejto časti diplomovej práce využijem získané informácie z finančných výkazov spoločnosti Penerini s.r.o. za obdobie 2015 – 2018. Finančné výkazy Súvaha a Výkaz ziskov a strát sú priložené v prílohe č. 5. Ďalej som vypočítala tri varianty, ako by mohol vyzeráť peňažný tok spoločnosti Penerini s.r.o. Výpočet optimistickej, reálnej a pesimistickej varianty je priložený v prílohe č. 10. Pre svoje výpočty som zvolila pesimistickú variantu. Ako prvé si v nasledujúcej tabuľke vypočítam diskontovaný cash flow. K efektívnemu výpočtu investičného projektu som stanovila diskontnú sadzbu na úrovni nákladov kapitálu. Hodnota diskontnej sadzby je **0,075**.

Tabuľka č. 12 Diskontovaný cash flow 1

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Roky	0	1	2	3
CF	- 2 335 000	852 000	894 600	939 330
Diskontovaný CF	- 2 335 000	792 558	774 143	756 122
Diskont. faktor	1	1,075	1,1556	1,2423

4	5	6	7	8
986 297	1 035 612	1 087 393	1 114 763	1 170 501
738 523	721 379	704 590	671 949	656 294
1,3355	1,4356	1,5433	1,6590	1,7835

9	10	11	12
1 229 026	1 290 477	1 355 001	1 422 751
641 053	626 141	611 573	597 343
1,9172	2,0610	2,2156	2,3818

Súčasná hodnota cash flow₁ je **8 291 668 Kč**. Túto hodnotu ďalej použijem pri výpočte ČSH₁ a indexe rentability.

Priemerný diskontovaný CF = 8 291 668 / 12 = **690 972 Kč**

Priemerný diskontovaný cash flow využijem pri výpočte doby návratnosti investície.

4.5.1 Čistá súčasná hodnota

Čistá súčasná hodnota je jedna z najvhodnejších kritérií hodnotenia investície, pretože zohľadňuje celú dobu životnosti projektu a berie do úvahy časovú hodnotu peňazí. Pri výpočte čistej súčasnej hodnoty musíme vychádzať zo súčasnej hodnoty cash flow.

K jej výpočtu použijem vzorec:

$$\text{ČSH}_1 = \text{SHCF}_1 - \text{IN}$$

$$\text{ČSH}_1 = 8\,291\,668 - 2\,335\,000 = \mathbf{5\,956\,668\,Kč}$$

Výsledok hovorí, koľko peňazí prinesie investícia spoločnosti Penerini s.r.o. Keďže výsledok je kladný, investíciu odporúčam zrealizovať. V prípade, že by sa spoločnosť Penerini s.r.o. rozhodovala medzi niekoľkými variantmi, zvolila by pravdepodobne tú variantu, kde ČSH by bola najvyššia.

4.5.2 Doba návratnosti investície

Pre výpočet doby návratnosti som zvolila dve varianty. Porovnáam jednoduchý výpočet doby návratnosti investície z pesimistického pohľadu a diskontovanú dobu návratnosti.

Pre výpočet doby návratnosti použijem vzorec:

$$\text{DN} = \text{IN} / \text{CF} \text{ a } \text{DN} = \text{IN} / \text{diskontovaný CF}$$

DN - doba návratnosti

IN – investícia, kapitálové výdavky

CF – cash flow, peňažný tok

DN (pesimistický pohľad) = $2\,335\,000 / 1\,204\,021 = 1,93 = 2$ roky

Výpočtom jednoduchej doby návratnosti som zistila, že ak beriem do úvahy pesimistický odhad, investícia bude vo výške 2 335 000 Kč vrátená za 2 roky.

DN (diskontovaný CF) = $2\,335\,000 / 690\,972 = 3,38 = 3$ roky a 4 mesiace

Výpočet pomocou diskontovanej pesimistickej varianty doby návratnosti ukazuje, že investícia vo výške 2 335 000 Kč bude vrátená približne za 3 roky a 4 mesiace.

4.5.3 Index rentability

Vyjadruje pomer súčasnej hodnoty cash flow k vstupnej investícii. Projekt bude prijateľný, ak výsledná hodnota bude väčšia ako 1.

Pre výpočet indexu rentability použijem vzorec:

IR = SHCF / IN

IR = $8\,291\,668 / 2\,335\,000 = 3,55$

$3,55 > 1$ – investícia je prijateľná

Každá jedna koruna vložená do projektu zarobí 3,55 Kč.

4.5.4 Vnútorne výnosové percento

Výpočtom vnútorného výnosového percenta zistím, koľko investícia zarobí v percentách. Následne vypočítané výnosové percento porovnam s diskontnou sadzbou. Vnútorne výnosové percento (VVP) musí byť vyššie ako úroková sadzba 7,5 %.

Aby som mohla vypočítať vnútorné výnosové percento, potrebujem zistiť ČSH₂. Táto hodnota musí byť záporná. Diskontnú sadzbu₂ si určím odhadom 60 % = 0,6. Nasledujúca tabuľka č. 13 zobrazuje výpočet SHCF₂.

Tabuľka č. 13 Diskontovaný cash flow 2

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Roky	0	1	2	3
CF	- 2 335 000	852 000	894 600	939 330
Diskontovaný CF	- 2 335 000	532 500	349 453	229 329
Diskont. faktor	1	1,6	2,56	4,096

4	5	6	7	8
986 297	1 035 612	1 087 393	1 114 763	1 170 501
150 487	98 761	64 815	41 527	27 253
6,554	10,486	16,777	26,844	42,95

9	10	11	12
1 229 026	1 290 477	1 355 001	1 422 751
17 885	11 737	7 702	5 055
68,719	109,951	175,922	281,475

$$\text{SHCF}_2 = 1\,536\,504 \text{ Kč}$$

$$\check{\text{CSH}}_2 = \text{SHCF}_2 - \text{IN}$$

$$\check{\text{CSH}}_2 = 1\,536\,504 - 2\,335\,000 = - 798\,496 \text{ Kč}$$

Pri výške diskontnej sadzby 60 % sa $\check{\text{CSH}}_2$ rovná - 798 496 Kč. Výsledok vyšiel záporne.

K výpočtu vnútorného výnosového percenta použijem vzorec:

$$\text{VVP} = i_1 + \check{\text{CSH}}_1 / \check{\text{CSH}}_1 + |\check{\text{CSH}}_2| \times (i_2 - i_1)$$

$$\text{VVP} = 0,075 + 5\,956\,668 / 5\,956\,668 + |- 798\,496| \times (0,6 - 0,075)$$

$$\text{VVP} = 0,075 + 5\,956\,668 / 5\,158\,171 \times 0,525$$

$$\text{VVP} = 0,075 + 1,1548 \times 0,525$$

$$\text{VVP} = 0,075 + 0,6063$$

$$\text{VVP} = 0,68127 \times 100 = \mathbf{68,127 \%}$$

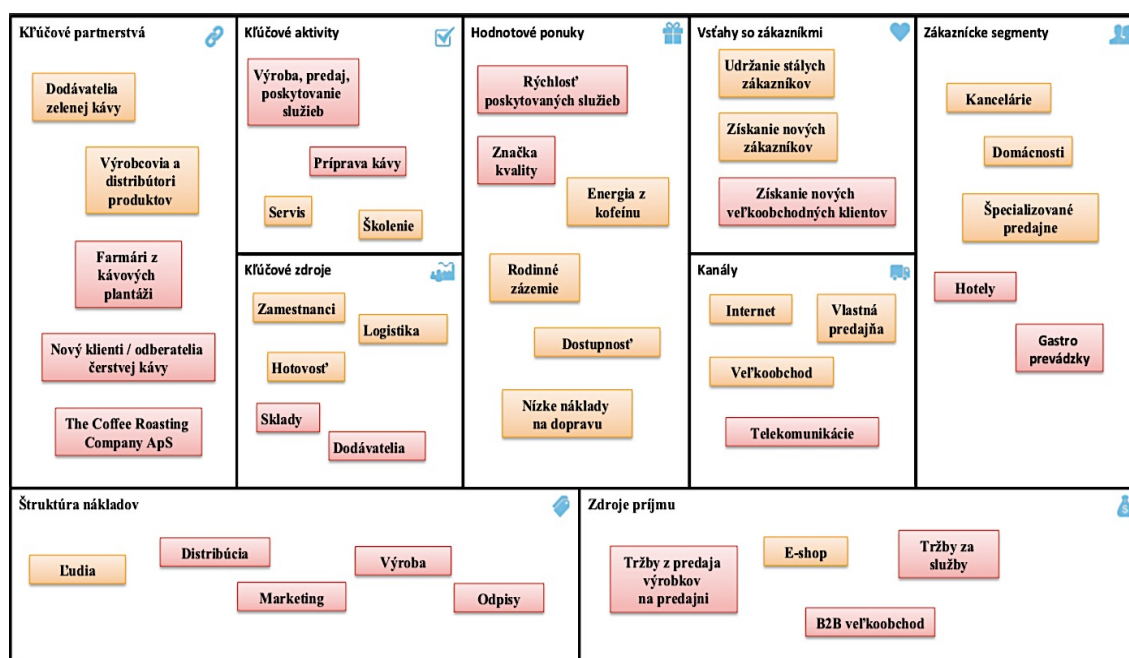
Výška vnútorného výnosového percenta je 68,127 %. V porovnaní s diskontnou sadzbou₁, ktorá je 7,5 % je vnútorné výnosové percento vyššie. Znamená to, že

investícia do novej pražičky je prijateľná. Ak by sa podnik rozhodoval medzi viacerými variantmi, volil by tú s najvyšším vnútorným výnosovým percentom. Pretože čím vyššie vnútorné výnosové percento bude, tým vyššia bude návratnosť investície.

Na základe dosiahnutých výsledkov, hodnotím efektívnosť investície pozitívne a doporučujem jej realizáciu.

4.6 Nový business model

Ak sa spoločnosť rozhodne investovať do novej výrobnéj technológie, výrazne sa zmení business model spoločnosti. Spoločnosť Penerini s.r.o. začne viac vyrábať, čím sa zvýši predaj a rozšíria sa obchodné aktivity. Na obrázku č. 21 je znázornené nové business plátno, ktoré sa zameriava na deväť stavebných kľúčových prvkov.



Obrázok č. 21 Nový business model

(Zdroj: Vlastné spracovanie pomocou interných dokumentov spoločnosti Penerini s.r.o.)

Nová investícia ovplyvní všetky oblasti business modelu. Niektoré iba čiastočne, iné naopak viac. V business modely sú červenou farbou vyznačené prvky/oblasti, ktorých

sa zmena dotýka, alebo do business modelu pribudla. Oranžová farba znázorňuje nezmenený stav, čo znamená, že týchto oblastí sa zmena nedotkne.

Kľúčové partnerstvá

Dodávatelia zabezpečujú plynulý tok zásob do pražiarne a produkty určené k ďalšiemu predaju. Ak chce spoločnosť Penerini zvýšiť nákupom novej pražičky kvalitu zrnkovej kávy, musí začať obchodovať priamo s farmármi z plantáže. Tomuto obchodu sa hovorí fair trade, alebo direct trade. Káva nakúpená priamo na plantáži má svoj príbeh, pôvod a zaručenú kvalitu farmárom.

Výrobky označené *Fair Trade* (spravodlivý obchod) pomáhajú samotným producentom k ekonomickej sebestačnosti. Značka odkazuje na férové výkupné ceny, ktoré sú im zaistené (<http://www.fairtrade.org.uk/What-is-Fairtrade>). Priamy obchod, nazývaný *Direct Trade* je etické, zodpovedné a sociálne spojenie medzi farmármi a výrobnými spoločnosťami bez sprostredkovateľov. Je to označenie akým spôsobom je vytvorená hodnota rozdelená medzi obe strany rovnako (<http://www.direct-trade.org/>).

Ďalším kľúčovým partnerom sa stane spoločnosť *The Coffee Roasting Company ApS*. Táto spoločnosť distribuje americkú značku Loring do Európy. Poskytnú spoločnosti Penerini s.r.o. dovoz, montáž, zaškolenie a servis pražičky Loring.

Cieľom je získať čo najviac nových klientov, ktorých určite osloví zvýšená kvalita a rozmanitosť chuti čerstvo praženej kávy. Nákup kávy spôsobom Fair Trade sa stáva čoraz populárnejší aj na našom trhu (<https://www.nazemi.cz/cs/fairtrade>).

Kľúčové aktivity

Jednou z kľúčových činností spoločnosti Penerini je predaj. Investovaním do výroby plánuje rozšíriť obchodné aktivity spojené s predajom výrobkov a služieb. Jednou z nich je *expansion na zahraničné trhy*. Penerini s.r.o. je súkromná spoločnosť, ktorej cieľom je tvoriť zisk.

Osobný prístup k zákazníkom a znalosti v oblasti predaja a kávy sú nevyhnutné. Po implementovaní nového pražiaceho stroja, spoločnosť začne poskytovať *službu praženia na mieru*. Spoločne so zákazníkom sa vyberie vhodná káva, ktorá sa následne upraží, preberie a zabalí do sáčku podľa jeho predstavy s vlastným logom.

Kľúčové zdroje

Kľúčovým zdrojom po zavedení investície stále zostávajú *zamestnanci (kvalifikovaný personál)*, pretože sprostredkovávajú všetky služby zákazníkom. Zmena nastane u *dodávateľov*, pretože je dôležité nakupovať vstupnú surovinu priamo od farmárov a poznať jej kvalitu. Podstatné je čo najviac znížiť náklady na nákup, logistiku a ostatné náklady spojené s dovozom zelenej kávy zo zahraničia. Keď pražiareň Penerini zvýši svoju výrobu, bude potrebovať väčšie zásoby zelenej kávy na sklade. Nová pražiareň sa umiestni do školiaceho centra, kde má spoločnosť Penerini s.r.o. už vyhradený priestor. Tým sa voľní priestor rozlohou 45 m², kde je aktuálne umiestnená elektrická pražička. Tento priestor bude slúžiť ako ďalší *príručný sklad*. *Finančné zdroje* sú získané predajom výrobkov a služieb. Dostatočné finančné zdroje sú nevyhnuté prostriedky pre rozvoj obchodných aktivít a plynulý chod celej spoločnosti Penerini s.r.o.

Hodnotové ponuky

Jednou z najväčších výhod nákupu pražičky Loring je krátky čas praženia. 15 kg kávy upraží takmer za rovnaký čas, ako pražička Novoroaster. Urýchli sa čas praženia a tým sa skráti doba čakania. *Zrýchlením služieb* sa zvýši spokojnosť zákazníkov.

Pražička Loring zvýši kvalitu upraženej kávy a maximálne bude šetriť životné prostredie pred zbytočnými emisiami. Cieľom je, aby si zákazníci pamätali, že pražiareň Penerini je zaručená *značka kvality*.

Vzťahy so zákazníkmi

Zákazník má slobodu voľby rozhodnutia, takže sám sa rozhodne, či príde do Penerini coffee shopu iba na jednorázový nákup, alebo sa bude vracáť pravidelne. Práve pri prvej návšteve si musí spoločnosť *získať priazeň zákazníka*. A to osobným prístupom,

príjemnou komunikáciou a rýchlosťou poskytnutej služby. V Penerini coffee shope sú zavedené *zľavové karty*, kedy pri pravidelných nákupoch zákazníci získavajú zľavu na nákup a kávu so sebou podľa vlastného výberu zdarma. *Veľkoobchodných zákazníkov* sa spoločnosť Penerini s.r.o. pokúsi získať prostredníctvom eshopu a ich objednávok. Navrhujem zaviesť darčeky k nákupu na eshope. Napríklad pri objednávke kávovaru zákazník dostane 500 g čerstvo praženej kávy Penerini zdarma.

Zákaznícke segmenty

Z interných dokumentov a štatistík spoločnosti Penerini s.r.o. viem, že najviac ľudí nakupuje na eshope vo veku 25 až 34 rokov. Na druhom mieste v počte nákupov je veková kategória od 35 do 44 rokov. Sú to ľudia mladého až stredného veku, ktorí majú pravidelný peňažný príjem. Segmenty, na ktoré spoločnosť Penerini s.r.o. smeruje svoju ponuku, sú predovšetkým kancelárie, domácnosti a špecializované predajne. Po zvýšení výrobnnej kapacity sa spoločnosť orientuje viac na gastronomické prevádzky. Kaviarne, ktoré servírujú jednodruhové a výberové kávy, cukrárne, reštaurácie a viac trojhviezdičkové hotely.

Kanály

Spoločnosť Penerini s.r.o. komunikuje so svojimi zákazníkmi priamo na predajni *osobným rozhovorom*, alebo prostredníctvom dotazov na internete. Využíva aplikáciu *Smartsupp* alebo *email*. Spoločnosť Penerini plánuje oslovovať zákazníkov prostredníctvom krátkeho nenúteného *rozhovoru* na základe nákupu na eshope.

Štruktúra nákladov

Fixné a variabilné náklady spoločnosti Penerini s.r.o. sa zvýšia s nákupom novej pražičky. Do fixných nákladov pribudnú *odpisy* z dlhodobého majetku, ktoré patria do 1. odpisovej skupiny. Pražička sa zaraďuje medzi stroje na výrobu potravín a sa bude odpisovať rovnomerne 4 roky. Variabilné náklady sa budú meniť podľa momentálnej *spotreby vo výrobe*. Pražiareň Penerini bude v jednej objednávke objednávať dvojnásobné množstvo zelenej kávy ako doteraz. Cieľom je nakúpiť viac kilogramov za nižšiu cenu a bez nákladov na dopravu. *Stratégia nákupu* produktov určených k ďalšiemu predaju zostane nezmenená. *Marketingové výdavky* sú pohyblivé.

Spoločnosť Penerini s.r.o. sa bude viac prezentovať ako česká pražiareň kávy a má v pláne navštevovať veľtrhy a festivaly výberovej kávy, ktorých sa ročne organizuje niekoľko desiatok.

Zdroje príjmu

Nákupom viackapacitnej pražičky Loring sa očakáva medziročný *rast tržieb* minimálne o 20 %. Rovnako sa predpokladá zvýšenie príjmu z B2B obchodných vzťahov a internetového predaja. Pražiareň pridá do ponuky služieb praženie na mieru, čím zvýši *tržby z predaja služieb*. *Cenotvorba* spoločnosti Penerini s.r.o. je presne určená. Nakúpené produkty predáva zákazníkom s minimálnou maržou 20 %. Keďže spoločnosť Penerini s.r.o. je výrobcom kávy, tak marža na čerstvo praženú zrnkovú kávu sa pohybuje okolo 100 %. Preto je pre spoločnosť Penerini s.r.o. dôležité predávať čo najviac svojej kávy.

Poznanie business modelu pomohlo spoločnosti odhaliť kľúčové aktivity a zdroje, silné a slabé miesta. Informácie získané z analytickej časti som využila pri tvorbe nového business modelu spoločnosti Penerini s.r.o. Aby bol tento business model úspešný a mal uplatnenie, je potrebná investícia do novej pražičky Loring S15 Falcon.

ZÁVER

Cieľom mojej diplomovej práce bolo navrhnúť rozvoj obchodných aktivít českej pražiarni Penerini coffee. Spoločnosť Penerini s.r.o. má v pláne investovať do výroby a mojim cieľom bolo zistiť, či bude investícia výhodná a ako ovplyvní celkový business spoločnosti. Aby bola investícia úspešná a mala pre spoločnosť zmysel, spoločnosť Penerini s.r.o. musí viac rozvinúť svoje aktuálne obchodné aktivity a zvýšiť tržby.

Diplomová práca bola rozdelená na tri hlavné časti. Prvá časť obsahuje teoretické poznatky z odbornej literatúry a druhá analytická časť bola zameraná na analýzy prostredia, zdrojov a finančnú analýzu spoločnosti Penerini s.r.o. Neoddeliteľnou súčasťou analytickej časti bolo vytvoriť business model navrhnutý Canvasom, ktorý spoločnosť nemala vypracovaný. Tretia časť diplomovej práce patrila návrhom, ktoré vedú k zlepšeniu a rozvoju spoločnosti. Cieľom bolo odhaliť zmeny, ktoré nastanú v business modele spoločnosti Penerini s.r.o., ak sa rozhodne investovať do novej výrobnéj technológie. Pomocou metód ekonomického zhodnotenia efektívnosti investície som zistila, že investícia do výrobnéj technológie bude výhodná. Preto túto investíciu spoločnosti Penerini s.r.o. odporúčam uskutočniť.

Doteraz spoločnosť Penerini s.r.o. nemala jasne definovanú stratégiu. Navrhla som jej písomnú formu, aby každý jeden zamestnanec mal možnosť sa s ňou oboznámiť. Na základe vypracovanej marketingovej analýzy som dospela k niekoľkým návrhom zlepšenia marketingovej stratégie. Pražiareň kávy Penerini potrebuje získať nových zákazníkov a odberateľov čerstvo praženej kávy. Preto musí viac investovať do propagácie, dizajnu a internetového obchodu.

Myslím si, že moja diplomová práca bude pre spoločnosť Penerini s.r.o. prínosom. Verím, že vypracované analýzy a navrhnuté riešenia spoločnosť reálne využije a pomôžu jej v rozvoji podnikateľskej činnosti. Cieľ mojej diplomovej práce bol splnený.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

3C's Model. *3C analysis business model*. *Web analytics consultants association* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.waca.associates/en/web-analytics-dictionary/3cs-model/>.

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4nd ed. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-0136120926.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3.

Business model. *Customer Development* [online]. 2010 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. *Legislativa* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/Stranky/default.aspx>.

Ciele SMART. *SMART* [online]. 25.07.2015 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/smart>

Češi sú milovníci kávy [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://moneymag.cz/magazin/11479-cesi-jsou-milovnici-kavy-rocne-za-ni-utrati-miliardy>

ČIMO, J. a M. MARIAŠ. *Inovačný manažment*. Bratislava: GeoPARNAS, 2006. ISBN 80-969555-7-8.

Články o káve. *Online eshop* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.cerstvakava.cz/o-nas/>

Distribúcia značky Planeraty design. *Web Planeraty design* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://planetarydesign.com>

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

FOTR, J. a I.SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. vyd. Praha: Marketing Press, 2008. ISBN 978-80-7261-160-7.

HITTMÁR, Š. *Manažment*. Žilina: Žilinská univerzita, 2011. ISBN 978-80-554-0434-9.

HOMOLKA, J. *Podniková ekonomika a řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2504-3.

Chemická podstava kávy. *The Chemistry of Coffee* [online]. 2014 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.compoundchem.com/2014/01/30/why-is-coffee-bitter-the-chemistry-of-coffee/>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUCH, V. *Internetový marketing* [online]. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2014 [cit. 2017-03-27]. ISBN 978-80-251-4311-7. Dostupné z: https://knihy.abz.cz/imgs/teaser_pdf/4449788025143117.pdf

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

Káva C – Arabica. *Aktuální a historické ceny kávy* [online]. 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/kava-graf-vyvoje-ceny/>

Kávová kultura. *Which European country has the largest coffee culture?* [online]. Velká Británie: Nobly POS [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.noblypos.com/blog/european-coffee-culture>

Kávové předplatné. *Online eshop* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.kofio.cz/predplatne>

Kávový sáček CO₂ neutrálný. *Coffee pack* [online]. Holandsko: Dutch Coffee Pack [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://dutchcoffeepack.com/carbon-neutral-coffee-bags/>

KOCMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde a. s., 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.

KOCÚREK, D. *Ako na tvorbu business modelu a produktovej stratégie v praxi* [online]. 2012 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://scrum.sk/blog/2012/12/26/biznis-plan-na-platne/>

Komoditní káva. *Piccolo Neexistuje* [online]. Tým PiccoloNeexistuje, 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.piccoloneexistuje.cz/komoditni-kava>

Konkurencia. *Online eshop* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.dokonalakava.cz>

KOURDI, J. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

KŘIVÁNKOVÁ, P. *Analýza PESTLE* [online]. [cit. 28.11.2018]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/docs-images/31/14860236/images/35-0.png>

LYKOVÁ, J. *Jak organizovat' a řídit' úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-279-0205-3.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

Mapa pražičarní [online]. 2019 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.prazirny.eu>
Mapy. *Google mapy* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10].
Dostupné z: <https://www.google.com/maps>

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Medzinárodný eshop s kávou: *Coffee desk* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.coffeedesk.com>

MILLER, J., WROBLEWSKI M., a J. VILLAFUERTE. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0618-8.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

Online obchod: *Heureka* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10].
Dostupné z: <https://www.heureka.cz>

OSTERWALDER A. a Y. PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

PAPULA, J. a E. PAPULOVÁ. *Základy manažérské ekonomiky*. 1.vyd. Bratislava: Kartprint, 2013. ISBN 978-80-89553-11-2.

Penerini eshop [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://eshop.penerini.cz>

Penerini kurzy [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://kavove-skolici-centrum.webnode.cz>

Penerini web [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.penerini.cz>

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

Pražička Loring. *Loring Smart Roast* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://loring.com>

Priamy obchod. *Direct Trade* [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <http://www.direct-trade.org>

Sáčky na kávu: *Doypack* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.doypacky.cz>

Segmentácia trhu [online]. 2010 [cit. 2019-04-11].

Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/marketing/segmentacia-trhu>

SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

SLÁVIK, Š. a kolektív. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie Startupov* 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4167-1.

SOPKOVÁ, K. *Obchodné modely pre strategické rozhodovanie malých a stredných firiem* [online]. Košice, 2011, s. 204-207 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/204-207.pdf>

Spravodlivý obchod. *Fair Trade* [online]. [cit. 2019-03-22].

Dostupné z: <http://www.fairtrade.org.uk/What-is-Fairtrade>

Sociálna sieť. *Instagram* [online]. 2019 [cit. 2019-04-12].

Dostupné z: <https://www.instagram.com>

Sociálna sieť. *Facebook* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10].

Dostupné z: <https://www.facebook.com>

STEPHEN, P. Robbins. a M. COULTER. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

TROUT, J. a S. RIVKIN. *Odliš se, nebo zemři. Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1301-2.

ULČIN, P. *Jak prodávat, aby od vás kupovali: průvodce úspěšného obchodníka*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5727-8.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

VESELÁ, P. *Kniha o káve*. 1. vyd. Praha: Smart press, 2010. ISBN 978-80-87049-34-1.

Výhody Fair Trade obchodu [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.nazemi.cz/cs/fairtrade>

WHITTLEWORTH, K. a A. GILBERT. *The OSCAR Coaching Model*. 1st ed. United Kingdom: Worth Consulting, 2009. ISBN 978 0 9563576 0 1.

X-Trade Brokers. *Cena kávy se pere s počasím. Obchodníci ale podle futures kontraktů dál počítají spíše s jejím růstem* [online]. 2019 [cit. 2019-03-31]. ISSN 1801-8688.

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/481321-cena-kavy-se-pere-s-pocasim-obchodnici-ale-podle-futures-kontraktu-dal-pocitaji-spise-s-jejim/>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

PENERINI S.R.O., Interné dokumenty a výkazy spoločnosti.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Hodnotenie zdrojov pomocou VRIO analýzy	28
Tabuľka 2: Zoznam konkurentov v Brne	51
Tabuľka 3: Zoznam kľúčových dodávateľov	52
Tabuľka 4: Hodnotenie zdrojov spoločnosti Penerini s.r.o.	58
Tabuľka 5: Prehľad tržieb spoločnosti Penerini s.r.o.	66
Tabuľka 6: Prehľad nákladov spoločnosti Penerini s.r.o.	66
Tabuľka 7: Výsledok hospodárenia spoločnosti Penerini s.r.o.	68
Tabuľka 8: Analýza SWOT	69
Tabuľka 9: Investičné náklady pražičky Loring	79
Tabuľka 10: Objem výroby	80
Tabuľka 11: Technologická charakteristika stroja Loring S15 Falcon	80
Tabuľka 12: Diskontovaný cash flow 1	81
Tabuľka 13: Diskontovaný cash flow 2	84

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Analýza PESTLE	20
Obrázok 2: Porterov model piatich síl	21
Obrázok 3: Prvky business modelu	29
Obrázok 4: Business model Canvas	30
Obrázok 5: Logo spoločnosti Penerini s.r.o.	39
Obrázok 6: Organizačná štruktúra spoločnosti Penerini s.r.o.	41
Obrázok 7: Verejné fotografie z Instagramu	46
Obrázok 8: Podpora ekologického prostredia spoločnosti Loring	47
Obrázok 9: Mapa pražiarní	49
Obrázok 10: Zľavová karta	53
Obrázok 11: Chemická podstata kávy	55
Obrázok 12: Dizajn konkurencie	56
Obrázok 13: Facebook a Instagram spoločnosti Penerini s.r.o.	57
Obrázok 14: Aktuálny business model spoločnosti Penerini s.r.o	60
Obrázok 15: Autorizovaný predajca značky Jura	61
Obrázok 16: Distribútor značky Planetary design	61
Obrázok 17: Proces praženia kávy – profil kávy Colombia Caldas	62
Obrázok 18: Dostupnosť Penerini coffee shopu.....	63
Obrázok 19: Spokojnosť zákazníkov na webe Heureka	64
Obrázok 20: Nová organizačná štruktúra spoločnosti Penerini s.r.o.	75
Obrázok 21: Nový business model	85

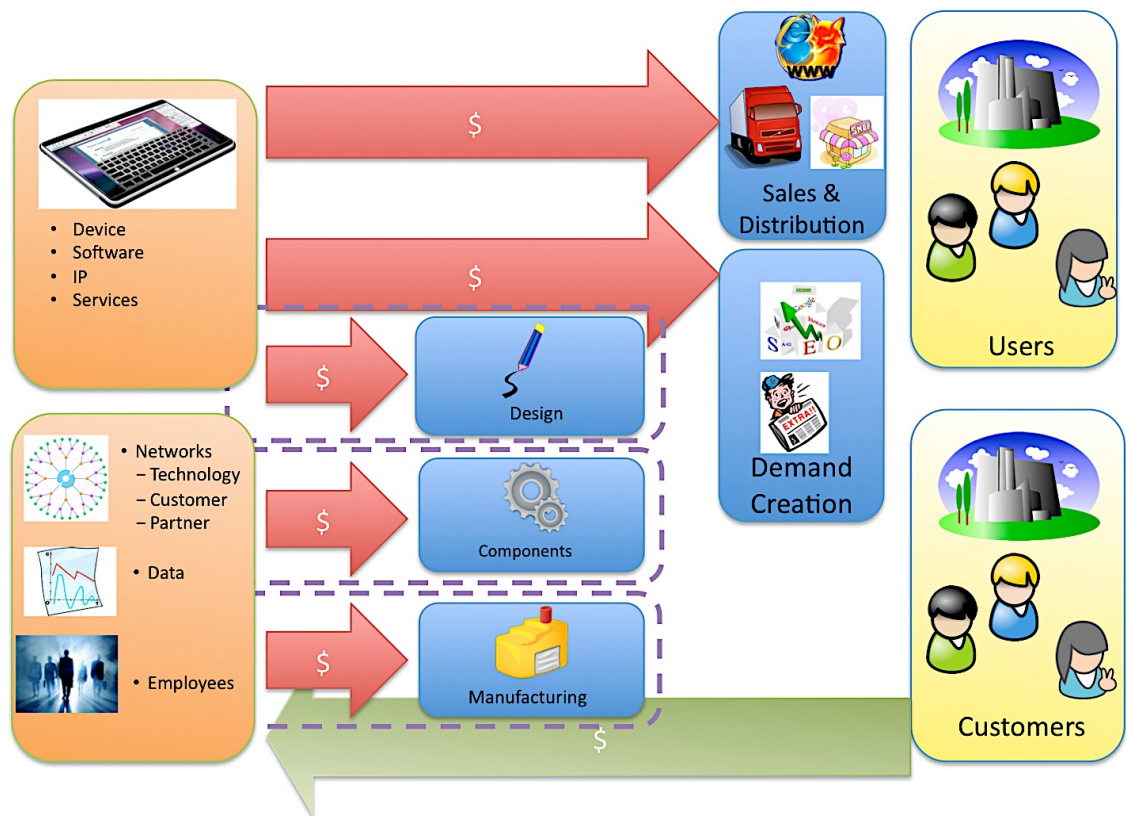
ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj ceny kávy – Arabiky	45
Graf 2: Nákupy na eshope podľa veku	50
Graf 3: Príjmy spoločnosti Penerini s.r.o.	65

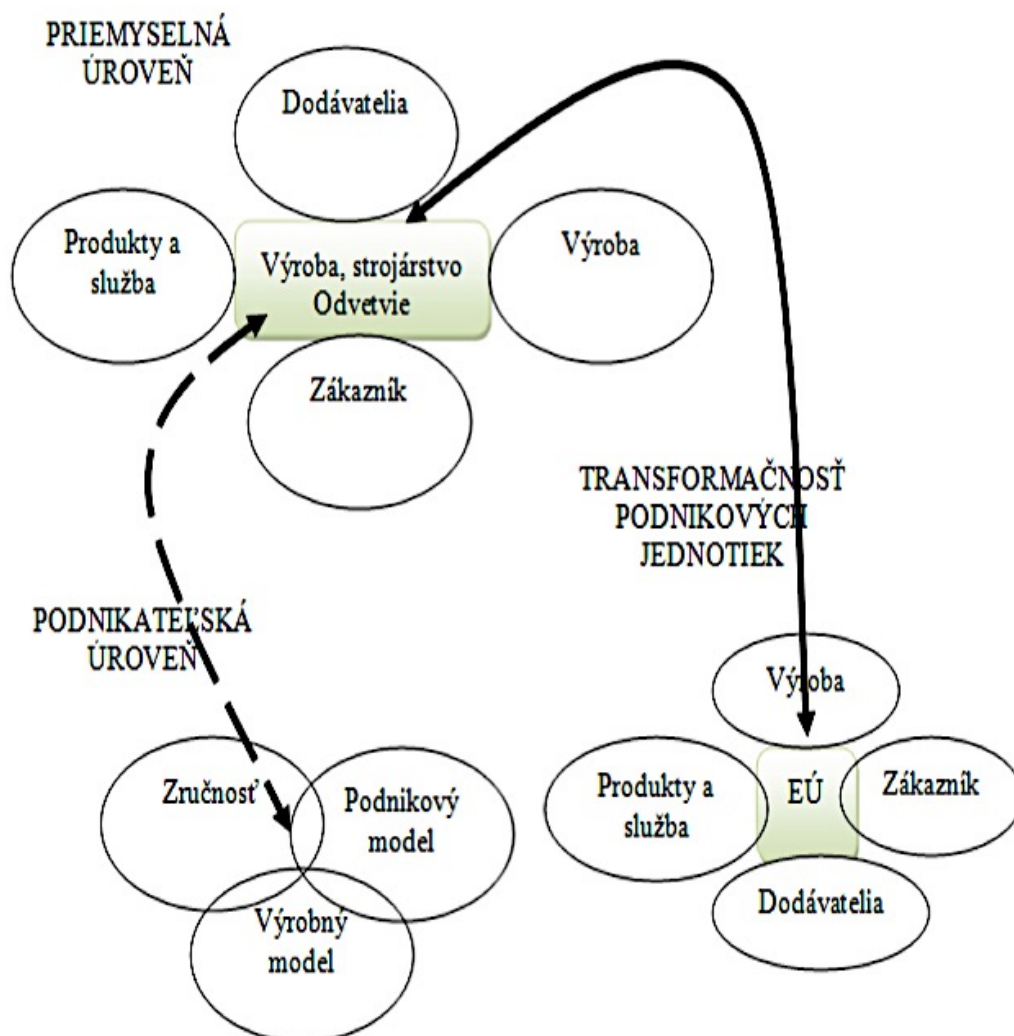
ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I: Business model podľa Steva Blanku	102
Príloha II: Obchodný model moderného podniku	103
Príloha III: Európska kávová kultúra	104
Príloha IV: Cenník produktov.....	105
Príloha V: Distribúcia značky Planetary design	106
Príloha VI: Výkazy ziskov a strát a Súvahy 2015 – 2018	108
Príloha VII: Návrh na kávový sáčok s etiketou	118
Príloha VIII: Webové stránky	119
Príloha IX: Pražička Loring S15 Falcon	121
Príloha X: Výpočet cash flow	122

Príloha I: Business model podľa Steva Blanku





Príloha II: Obchodný model moderného podniku

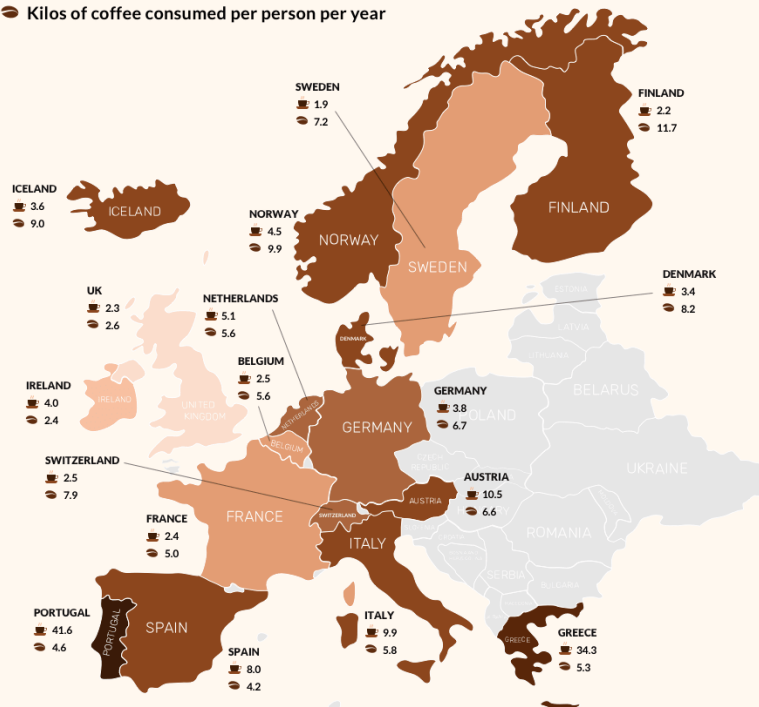


Príloha III: Európska kávová kultúra

Europe's Biggest & Smallest Coffee cultures

 No. of cafes per 10,000 people

 Kilos of coffee consumed per person per year



EUROPE'S BIGGEST AND SMALLEST COFFEE CULTURES

BIGGEST COFFEE CULTURES (NOBLY RATING)

Portugal	7.0	
Greece	6.4	
Finland	5.3	
Norway	4.8	
Iceland	4.1	

SMALLEST COFFEE CULTURES (NOBLY RATING)

UK	1.4	
Ireland	1.5	
France	2.4	
Belgium	2.7	
Spain	2.7	

Nobly Rating:
No. of cafes per 10,000 people
Yearly kilos consumed per person



 NOBLY

Sources: International Coffee Organisation, Statista

penerⁿⁱ coffee

čerstvě pražená káva



Espresso
30ml kávy
35,-



Espresso Lungo
espresso + horká voda
35,-



Espresso Doppio
60ml kávy
50,-



Espresso Macchiato
espresso + mléčná pěna
35,-



Cappuccino
espresso + mléko
1-2 cm pěna
40,-



Flat White
dvojité espresso + mléko
s mikropěnou
55,-



Horká čokoláda
mléčná, hořká, bílá
45,-



Čaj
dle denní nabídky
35,-

ledové osvěžení



Espresso na led
30ml kávy + led
35,-



Káva se sójovým mlékem
+9,-



Ledová káva s mlékem
espresso + 150ml mléka
55,-



Espresso + tonic
alko nebo nealko?
*gin 70,-/50,-



Cider chlazený
40,-



Frappé
dle denní nabídky
55,-



Domácí limonáda
dle denní nabídky
45,-



Chai Latte
matcha, vanilka
45,-

Seznam alergenů na vyžádání u obsluhy.

Príloha V: Distribúcia značky Planetary design

INTERNATIONAL DISTRIBUTOR AGREEMENT

EXHIBIT A – Products

The term "Products" means any Planetary Design manufactured or licensed accessory including, but not limited to, drinkware, tumblers, tea tumblers, Airscape® bucket insert, coffee makers and French Presses, grinders, canisters, and related accessories. Planetary Design offers all of the separate lines of goods of products as specified above. If Penerini chooses not to market any one or more of such lines, the definition of the term "Products" shall not include such lines and Planetary Design shall have the right to market such lines of goods through other distributors. The list of Products may be increased pursuant to Article 2, Section 2.2 of this Agreement.

SEE PRODUCT PRICE LIST, BELOW

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Tung R", is positioned to the right of the text "SEE PRODUCT PRICE LIST, BELOW".

INTERNATIONAL DISTRIBUTOR AGREEMENT

EXHIBIT B – TERRITORY

The Distributors territory shall include the following Countries:

Czechia, Slovakia, Hungary, Romania & Poland

A handwritten signature in black ink, appearing to read "T. M. G. R.", is positioned to the right of the text listing the countries.

Príloha VI: Výkazy ziskov a strát a Súvahy 2015 – 2018

Daňový subjekt:	PENERINI s.r.o.
IČ / DIČ:	29301157 / CZ29301157
Sídlo účetní jednotky:	Palackého třída 192/60, 61 200 BRNO-KRÁLOVO POLE

Vybrané údaje z Rozvahy (bilance) pro podnikatele, ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	5838	0	5838	4066
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	2057	0	2057	1567
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2057	0	2057	1567
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	3774	0	3774	2494
C.I.	Zásoby	2854	0	2854	1703
C.II.	Dlouhodobé pohledávky				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	539	0	539	299
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	381	0	381	492
D.I.	Časové rozlišení	7	0	7	5

	P A S I V A	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	5838	4066
A.	Vlastní kapitál	-500	-344
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Kapitálové fondy		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-544	-383
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-156	-161
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		
B.	Cizí zdroje	6338	4395
B.I.	Rezervy		
B.II.	Dlouhodobé závazky		
B.III.	Krátkodobé závazky	54	120
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6284	4275
C.I.	Časové rozlišení	0	15

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění , ve zjednodušeném rozsahu
ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)**

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	4197	2334
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3225	1378
+	Obchodní marže	972	956
II.	Výkony	0	0
B.	Výkonová spotřeba	1113	1034
+	Přidaná hodnota	-141	-78
C.	Osobní náklady	7	75
D.	Daně a poplatky	3	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.	Ostatní provozní výnosy		
H.	Ostatní provozní náklady		
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	-151	-155
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky		
XI.	Ostatní finanční výnosy		
O.	Ostatní finanční náklady	5	6
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-5	-6
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-156	-161
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-156	-161
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-156	-161

**Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít
účetní závěrku ověřenou auditorem
ke dni 31.12.2016
(v celých tisících Kč)**

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	6741	0	6741	5838
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	2293	0	2293	2057
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2293	0	2293	2057
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	4391	0	4391	3774
C.I.	Zásoby	3236	0	3236	2854
C.II.	Pohledávky				
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	656	0	656	539
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	499	0	499	381
D.	Časové rozlišení aktiv	57	0	57	7

	P A S I V A	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	6741	5838
A.	Vlastní kapitál	-551	-500
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-700	-544
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-51	-156
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	7292	6338
B.	Rezervy		
C.	Závazky	7292	6338
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	7292	6338
D.	Časové rozlišení pasiv		

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, ve zkráceném rozsahu
ke dni 31.12.2016
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	4992	4197
A.	Výkonová spotřeba	4953	4338
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	72	7
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti		
III.	Ostatní provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady	12	3
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-45	-151
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	6	5
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-6	-5
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-51	-156
L.	Daň z příjmů		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-51	-156
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-51	-156
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	4992	4197

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:

**Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít
účetní závěrku ověřenou auditorem
ke dni 31.12.2017
(v celých tisících Kč)**

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	9543	785	8758	6741
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	4756	785	3971	2293
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4756	785	3971	2293
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	4736	0	4736	4391
C.I.	Zásoby	3250	0	3250	3236
C.II.	Pohledávky	792	0	792	656
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	792	0	792	656
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	694	0	694	499
D.	Časové rozlišení aktiv	51	0	51	57

	P A S I V A	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	8758	6741
A.	Vlastní kapitál	-98	-551
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-751	-700
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	453	-51
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	8856	7292
B.	Rezervy		
C.	Závazky	8856	7292
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	8856	7292
D.	Časové rozlišení pasiv		

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu
ke dni 31.12.2017
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	9113	4992
A.	Výkonová spotřeba	7658	4953
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6047	3358
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	555	605
A.3.	Služby	1056	990
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	198	72
D.1.	Mzdové náklady	164	64
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	34	8
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	34	8
D.2.2.	Ostatní náklady		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	785	0
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	785	0
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	785	0
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady	6	12
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	6	4
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	0	8
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	466	-45
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	13	6
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-13	-6
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	453	-51
L.	Daň z příjmů		
L.1.	Daň z příjmů splatná		
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	453	-51
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	453	-51
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	9113	4992
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:			

**Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, která nemá povinnost mít
účetní závěrku ověřenou auditorem
ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)**

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	10623	2133	8490	8758
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	4809	2133	2676	3971
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4809	2133	2676	3971
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	5714	0	5714	4736
C.I.	Zásoby	3433	0	3433	3250
C.II.	Pohledávky	1386	0	1386	792
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	1386	0	1386	792
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	895	0	895	694
D.	Časové rozlišení aktiv	100	0	100	51

	P A S I V A	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	8490	8758
A.	Vlastní kapitál	33	-98
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-298	-751
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	131	453
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	8457	8856
B.	Rezervy		
C.	Závazky	8457	8856
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	8457	8856
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
D.	Časové rozlišení pasiv		

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu
ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	9037	9113
A.	Výkonová spotřeba	7325	7658
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5129	6047
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	493	555
A.3.	Služby	1703	1056
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	201	198
D.1.	Mzdové náklady	153	164
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	48	34
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	48	34
D.2.2.	Ostatní náklady		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	1349	785
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1349	785
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1349	785
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady	10	6
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	10	6
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přístích období		
F.5.	Jiné provozní náklady		
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	152	466
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	21	13
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-21	-13
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	131	453
L.	Daň z příjmů		
L.1.	Daň z příjmů splatná		
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	131	453
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	131	453
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	9037	9113

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	
---	--

Príloha VII: Návrh na kávový sáčok s etiketou



ČERSTVĚ PRAŽENÁ KÁVA 100 % Arabika	
<input type="checkbox"/> MLETÁ	<input type="checkbox"/> ZRNKOVÁ
ZEMĚ PŮVODU: DATUM PRAŽENÍ: HMOTNOST:	
Distributor: PENERINI s.r.o., Palackého třída 192/60, 612 00 Brno	

pener²ni coffee

Príloha VIII: Webové stránky

(Zdroj: www.eshop.penerini.cz)

The screenshot shows the homepage of the Penerini Coffee e-shop. At the top, the logo 'penerini coffee' is displayed next to contact information: a phone number (+420 703 377 844) and an email address (eshop@penerini.cz). There are links for 'PŘIHLÁŠENÍ' (Login) and 'REGISTRACE' (Registration). A search bar with the placeholder 'zadejte hledaný výraz...' and a 'HLEDAT' (Search) button is present. A shopping cart icon shows 'KOŠÍK: 0 Kč'. A navigation menu includes links for 'O NÁS', 'KÁVOVÉ KURZY A ŠKOLENÍ', 'VELKOOBCHOD', 'CENY DOPRAVY', 'SLUŽBY', and 'KONTAKTY'. On the left, a vertical menu lists various coffee-related items like 'NOVINKY', 'KÁVA', 'KÁVOVARY', etc. The main banner features the text 'ACME & CO. EVOLUTION Reimagined for 2017' above a row of six colorful coffee cups. Below this, the text 'PENERINI COFFEE PRAŽÍRNA ČERSTVÉ KÁVY' is prominently displayed. A short paragraph describes the company as a Czech family business specializing in fresh roasted coffee, with a brick oven and an online shop.

(Zdroj: www.kavove-skolici-centrum.webnode.cz)

This screenshot shows a different section of the Penerini Coffee website, specifically the 'Kávové školicí centrum v Brně' (Coffee School Center in Brno). The header includes the 'Penerini coffee' logo and a navigation menu with links: 'ÚVOD', 'O NÁS', 'KURZY', 'DÁRKOVÉ POUKAZY', 'OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ', and 'KONTAKT'. The main image is a photograph of a modern coffee shop interior with a wooden counter, various coffee-making equipment, and a menu board. Overlaid on the image is the text 'Kávové školicí centrum v Brně' and a sub-header 'Pořádáme pravidelné kurzy s kávovou tematikou'.

Zajímá vás, kde káva roste a jak se zpracovává? Jak si připravit správné espresso nebo filtrovanou kávu? Jaké jsou typy kávovarů, mlýnků a dalšího vybavení? Pak jste na správném místě, protože v našem školicím centru Penerini se v rámci kurzů můžete tohle všechno dozvědět a naučit. A třeba to budete jednou právě vy, kteří s námi budete spolupracovat na otevření svojí kavárny.

(Zdroj: www.penerini.cz)



RODINNÁ PRAŽÍRNA KÁVY V BRNĚ -
PENERINI COFFEE

Príloha IX: Pražička Loring S15 Falcon



Príloha X: Výpočet cash flow

Výpočet Cash flow spoločnosti Penerini s.r.o. v roku 2018

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Položka	Hodnota Kč
Zisk	131 000
Odpisy	+ 1 349 000
Zásoby	- 185 000
Krátkodobé pohľadávky	- 594 000
Časové rozlíšenie aktív	- 49 000
Krátkodobé záväzky	+ 399 000
Cash flow 2018	852 000

Cash flow spoločnosti Penerini s.r.o. v roku 2018 je 852 000 Kč. Spoločnosť Penerini s.r.o. predpokladá medziročný rast tržieb, teda príjmov o 20 %.

Výpočet Cash flow – optimistická varianta

Celková životnosť investície sa odhaduje na 12 rokov. Z optimistického pohľadu spoločnosť Penerini s.r.o. predpokladá medziročný rast svojich príjmov o 20 % počas 12 rokov. Vychádzať budem z posledných dostupných informácií z roku 2018.

(Zdroj: Vlastný výpočet)

CF 1	CF 2	CF 3	CF 4	CF 5	CF 6
852 000	1 022 400	1 226 880	1 472 256	1 766 707	2 120 049

CF 7	CF 8	CF 9	CF 10	CF 11	CF 12
2 544 059	3 052 871	3 663 445	4 396 134	5 275 361	6 330 433

Výpočet Cash flow – reálna varianta

Reálny odhad nárastu cash flow o 20 % je maximálne v období životnosti investície do 5 rokov. Zvyšných 5 rokov sa predpokladá nárast o 10 % a posledné dva roky životnosti investície o 5 %.

(Zdroj: Vlastný výpočet)

CF 1	CF 2	CF 3	CF 4	CF 5	CF 6
852 000	1 022 400	1 226 880	1 472 256	1 766 707	1 943 378

CF 7	CF 8	CF 9	CF 10	CF 11	CF 12
2 137 715	2 351 486	2 586 635	2 845 299	2 987 563	3 136 941

Priemerný cash flow za 12 rokov je $24\,329\,260 / 12 = 2\,027\,438$ Kč

Výpočet Cash flow – pesimistická varianta

V pesimistickej variante odhadujem medziročný nárast cash flow rovnomerne o 5 %.

(Zdroj: Vlastný výpočet)

CF 1	CF 2	CF 3	CF 4	CF 5	CF 6
852 000	894 600	939 330	986 297	1 035 612	1 087 393

CF 7	CF 8	CF 9	CF 10	CF 11	CF 12
1 114 763	1 170 501	1 229 026	1 290 477	1 355 001	1 422 751

Priemerný pesimistický cash flow za 12 rokov je $14\,448\,251 / 12 = 1\,204\,021$ Kč

Vo svojej diplomovej práci budem pracovať s pesimistickou variantou výpočtu. Všetky hodnoty uvedené v tabuľkách sú v Kč.